

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC  
Centro Sócio Econômico  
Departamento de Economia e Relações Internacionais

LUANA ABREU COELHO

O Marketing da Havaianas: As sandálias de borracha que conquistaram o mundo

Florianópolis, 2015

**LUANA ABREU COELHO**

**O MARKETING DA HAVAIANAS: AS SANDÁLIAS DE BORRACHA QUE  
CONQUISTARAM O MUNDO**

Monografia submetida ao curso de Ciências  
Econômicas da Universidade Federal de Santa  
Catarina, como requisito obrigatório para a  
obtenção do grau de Bacharelado.

**Orientador:** Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior

Florianópolis, 2015

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 9,0 à aluna Luana Abreu Coelho na disciplina CNM 7107 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior  
Orientador

---

Prof. Dr. Luiz Salgado Klaes  
Membro

---

Prof. Me. Raimundo Nonato de Oliveira Lima  
Membro

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por sempre me proteger e guiar pelos melhores caminhos.

A minha mãe Jeanne, ao meu pai Célio e a minha vó Ivone pela educação e amor incondicional. Agradeço pela dedicação e luta constante para que esse sonho pudesse se tornar realidade.

Ao meu namorado Vitor, pela ajuda e motivação nesse momento importante que estou vivendo.

A todos os meus professores, desde o colégio até a graduação, pelos ensinamentos transmitidos, em especial ao professor João Randolfo Pontes e ao professor Luiz Carlos de Carvalho Junior, que me auxiliou sem negar esforços nessa fase final.

Aos meus amigos, pela torcida e confiança.

A todos, que de alguma forma acreditaram em mim e me passaram forças para jamais desistir.

*“Se você quiser alguém em quem confiar,  
confie em si mesmo,  
quem acredita sempre alcança”.*

Renato Russo

## RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo descritivo, que tem por objetivo descrever como a atuação da estratégia de Marketing da Havaianas pode continuar influenciando na lucratividade e expansão da marca tanto em âmbito nacional, como internacional. Explica a importância do Marketing, bem como seu histórico e como ele influencia na divulgação e venda de um produto nos dias de hoje. Descreve o surgimento da marca de sandálias de borracha Havaianas, suas estratégias de posicionamento de mercado e entender porque “todo mundo usa”. Apresenta o processo de internacionalização da marca, apontando os motivos pelos quais a Havaianas, depois de uma expressiva perda de participação no mercado nacional, se tornou popular e valorizada no mercado mundial como símbolo do Brasil. Apresenta também a forma como é composto o setor calçadista brasileiro, mostrando as principais empresas concorrentes da Havaianas. Expõe uma estratégia de negócio da marca utilizando a análise SWOT, com o objetivo de avaliar os ambientes internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), aprimorando o seu desempenho no mercado. Após uma bem sucedida estratégia de Marketing, a marca se reposicionou, superou a crise, recuperou sua participação no mercado nacional e consolidou-se no exterior.

**Palavras-chave:** Marketing. Marketing Internacional. Internacionalização. Administração de Marketing. Havaianas. Marca.

## **ABSTRACT**

This paper presents a descriptive study, which aims to describe how the activity of the strategy used by Havaiana's Marketing could keep influencing the lucrativity and expansion of the brand in a national and international level. It explains the importance of marketing, its history and how it influences the divulgation and sales of a product nowadays. It describes the founding of Havaiana's sandals brand, the strategies of positioning marketing and also helps to understand why "everybody wears it". This paper explains the internationalization process of the brand, showing the reason why Havaianas, after an expressive loss of domestic market share, became popular and valued in the international market as a symbol of Brazil. It also presents how the Brazilian footwear industry is composed, showing the main competitors of Havaianas. It exposes the business strategy of the brand which uses the SWOT analysis as a tool to evaluate the internal (strengths and weaknesses) and external environment (opportunities and threats) improving its market performance. After a successful marketing strategy, the brand repositioned itself, overcame the crisis, recovered the participation in Brazil and strengthened abroad.

**Keywords: Marketing. International marketing. Internationalization. Marketing Management. Havaianas. Brand.**

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1. Modelo SWOT.....</b>	<b>26</b>
-----------------------------------	-----------



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	10
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 METODOLOGIA	16
1.4.1 Organização do trabalho	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	18
2.1 OBJETIVOS DA FIRMA	18
2.1.1 Incertezas	18
2.1.2 Complexidade de gerenciamento	19
2.2 ESTRATÉGIA	20
2.3 DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO COM UMA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO	21
2.3.1 Planejamento Estratégico: Análise SWOT	24
2.4 MARKETING, MARCAS E INTERNACIONALIZAÇÃO	26
2.4.1 Marketing: Necessidades, desejos e demandas	28
2.4.1.1 Público-alvo, posicionamento e segmentação	28
2.4.1.2 Valor e satisfação	29
2.5 A CONSTRUÇÃO DE MARCAS FORTES	30
2.5.1 O papel das marcas no mercado	31
2.5.2 Elementos da marca e valor	31
2.5.2.1 Revitalização da marca e portfólio	32
2.5.3 O processo de internacionalização da marca	33
2.5.3.1 Decisão sobre o ingresso no mercado internacional	34
2.5.3.2 Em quais mercados e de que maneira ingressar	35
2.5.3.3 Efeitos do país de origem	36
<b>3 O SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO</b>	38
3.1 AS PRINCIPAIS CONCORRENTES DA HAVAIANAS	41
3.1.1 Grendene	41
3.1.2 Azaleia	43

3.1.3 Mormaia .....	45
<b>4 HISTÓRICO, MARKETING E INTERNACIONALIZAÇÃO DA HAVAIANAS .....</b>	<b>48</b>
4.1 O VALOR DA MARCA .....	55
4.2 ANÁLISE SWOT PARA A MARCA HAVAIANAS .....	57
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o mundo em constante mudança, o cenário empresarial mostra-se cada vez mais caracterizado pela busca de uma vantagem competitiva. Isso torna a concorrência entre as empresas ainda mais dinâmica e acirrada. Assim, se faz necessário a busca cotidiana em apresentar produtos inovadores e de qualidade aos consumidores, que estão cada vez mais exigentes e dispostos a pagar mais por produtos que apresentem novas características e opções.

Um dos responsáveis por essas inovações constantes e ferramenta fundamental para o sucesso de qualquer tipo de ação é o Marketing. Segundo Kotler (2012, p. 2):

“O bom Marketing não é acidental e resulta de um cuidadoso processo de planejamento e execução, que utiliza as mais avançadas ferramentas e técnicas disponíveis. É, ao mesmo tempo uma “arte” e uma “ciência”, em que os profissionais da área se esforçam para encontrar novas soluções criativas, face aos complexos desafios que acontecem em meio às profundas mudanças no ambiente de Marketing do século XXI”.

O Marketing surge quando o consumidor deixa de ser apenas um agente comprador e passa a ser o responsável pela orientação da produção e surgimento de novos produtos. “Marketing é o processo de planejar e executar a definição do preço, promoção, distribuição de ideias, bens e serviços com o intuito de criar trocas que atendam metas individuais e organizacionais”. (PETER, 2000, p. 4). Ele vem supervalorizar as necessidades do consumidor, visando o lucro e desenvolvimento econômico da empresa. O desejo e a satisfação do público-alvo passam a ser os objetivos principais e dependem do desempenho da oferta em relação às expectativas dos clientes. Essa expectativa é estabelecida a partir de experiências passadas dos consumidores e da reputação, promessas e informações fornecidas pela empresa.

Compete ao Marketing gerenciar adequadamente um dos ativos intangíveis mais valiosos de uma empresa que é a sua marca. A marca pode ser um símbolo, uma palavra ou uma imagem utilizada para representar a organização diante do público e do mercado. “Desenvolver uma marca requer planejamento cuidadoso e profundo comprometimento de longo prazo, além de um Marketing planejado e executado com criatividade. Marcas fortes geram intensa fidelidade do consumidor”. (KOTLER, 2012, p. 257).

Uma marca bem trabalhada, baseada na aproximação das relações com o seu público, têm boas chances de se destacar e se diferenciar das demais, podendo ser a preferida pelos benefícios e inovações que oferece.

Outro aspecto em que o Marketing é muito utilizado pela empresa é no processo de internacionalização da marca. A respeito disso, Kotler (2012, p. 646) diz que:

“As empresas precisam ser capazes de cruzar fronteiras dentro e fora do país. Embora as oportunidades de entrar e competir nos mercados internacionais sejam significativas, os riscos também podem ser altos. Empresas que vendem em setores globalizados, no entanto, não têm outra escolha a não ser internacionalizar suas operações”.

Diante de um panorama bastante fortalecido do cenário político, econômico e cultural do país no âmbito internacional nos últimos anos, notou-se um maior interesse por parte dos estrangeiros em assuntos que envolvam o estilo de vida dos brasileiros. O consumo de produtos que traduzam esse estilo de vida cresceu muito lá fora e esse reconhecimento internacional ocorreu graças ao processo de internacionalização.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Com o progresso tecnológico, o Marketing ganha força no meio empresarial e surge como principal ferramenta de aproximação empresa-consumidor. Nesse mercado pretende-se satisfazer necessidades de consumidores, através de estratégias que permitam a obtenção de lucros com a satisfação dos clientes.

O Marketing explora as necessidades do cliente e suas preferências com o objetivo de direcionar ações na empresa que atendam e satisfaçam este cliente, utilizando instrumentos variados de promoção. A identificação de tendências e desejos é fundamental para que o trabalho de marketing seja bem sucedido.

Partindo-se da constatação de que estas tendências e desejos mudam constantemente e que os mercados são dinâmicos por diversas razões (meio ambiente, formação de blocos econômicos), a empresa deverá estar sempre sintonizada para acompanhar estas modificações.

Para se identificar perante o consumidor, as empresas contam com as marcas que são ferramentas do Marketing. Uma marca que utilizou esse instrumento de fundamental importância para a divulgação dos seus produtos e conquistou tanto o mercado nacional, como o internacional, foi a Havaianas. “As sandálias, que surgiram na década de 60 foram criadas com o intuito de atingir as classes da população C, D e E oferecendo um produto de preço popular garantido pela alta escala de produção aliado ao baixíssimo custo associado”. (QUEIROZ; NAKAGAWA; HEMZO, 2006, p. 9).

Logo o calçado prático e barato se tornou popular, ultrapassando a marca de milhões de pares vendidos anualmente no mercado interno. “O produto tinha então uma imagem pejorativa junto aos consumidores de classes mais elevadas e, embora tivesse atingido a marca de 100 milhões de pares produzidos em um ano na década de 90, tinha uma baixa margem de lucro”. (REIS, 2007, p. 34).

Nas décadas seguintes, a marca começou a usar o Marketing como instrumento fundamental para divulgação dos seus produtos. As cópias que pudessem vir a existir, já eram motivos de preocupação da marca naquela época. “As vendas anuais despencaram de 88 milhões de pares em 1988 para 65 milhões de pares. Em decorrência da acirrada competição do mercado, as Sandálias Havaianas entravam em uma trajetória em que não se via outra opção, senão seu reposicionamento de mercado”. (GOMES, 2005, p. 18).

Porém, apesar do sucesso em vendas, o apelo do Marketing não era suficiente para tornar a marca almejada e consumida pelo público das classes mais altas. Apesar de todos conhecerem a marca, havia uma resistência a sua utilização por parte do público mais elitizado, já que as sandálias e a própria marca tinha um forte apelo popular.

Vendo-se nessa situação, a marca precisava mudar de estratégia para se tornar universalmente aceita e então, passou a incluir nas ações de Marketing o desafio de posicionar-se na mente dos consumidores, buscando fidelidade e agregando valor ao produto. Segundo Reis (2007, p. 35):

“Neste momento, a Havaianas como tal tinha duas opções nesta situação, tirar a marca do mercado ou reposicioná-la. A Alpargatas então, em 1994, decide mudar a imagem da marca. De meras commodities, focada na redução dos custos de produção, as Havaianas começaram a receber investimentos e mudar seu posicionamento”.

Então em 1994, com a implantação do Plano Real e a elevação do padrão de vida e do poder aquisitivo dos brasileiros, a marca inicia a sua fase de reposicionamento no mercado. Reis (2007, p. 36) diz que:

“A nova linha da marca incluiu o lançamento de cores da tendência da moda, novas embalagens, novos canais expositores e forte propaganda, porém agora tendo como consumidor alvo o público de classe média. No que diz respeito ao produto, a marca diversificou sua gama de ofertas passando de uma única linha durante seus primeiros 32 anos de história para 25 linhas desde 1997 focando um mercado mais elitizado”.

O investimento em propaganda cresceu de 4% em 1994 para 14% em 2003. Aos poucos, características como a descontração e a irreverência, típicas dos brasileiros, foram sendo agregadas à marca. Inovação, criatividade e diversidade no lançamento de novas coleções

passaram a ser costumeiros. Na Copa do Mundo de 98, foi especialmente criada uma edição da sandália com a bandeira do Brasil.

Foi nesse momento que começou o processo de internacionalização da marca, considerada ícone da cultura brasileira. A marca então passou a exportar para diversos países da Europa, Oceania e até para o próprio estado norte-americano do Havaí. Os estrangeiros que vinham ao Brasil levavam pares da sandália para os seus países de origem, ajudando na divulgação da marca.

Em 1994, a marca já era exportada para alguns países da América Latina e em 1999, o produto já era comercializado para mais de 40 países da África, Ásia e principalmente da América Latina. “O fenômeno da exportação pôde realmente ser visto no ano de 2001 quando a França entrou na rota dos países importadores das Sandálias Havaianas”. (GOMES, 2005, p. 19).

Várias ações de Marketing foram criadas para auxiliar nesse processo de internacionalização, como a distribuição de sandálias personalizadas na premiação do Oscar de 2003, em lançamentos de filmes de sucesso e em desfiles e feiras de modas internacionais. Essas ações criativas acabaram gerando mídia espontânea, o que tornou a marca elemento da cultura brasileira perante os olhos do mundo. Não existia uma marca global de sandálias e a Havaianas soube como ocupar esse espaço.

Atualmente a marca vem expandindo seu portfólio com peças de vestuário, tênis, bolsas, toalhas, chaveiros e cases, mas tudo sem perder o conforto e a brasilidade. Ela está presente nos cinco continentes, através de lojas próprias e representantes e é uma das 25 marcas mais valiosas do Brasil. “A cada ano, Havaianas torna-se mais conhecida e desejada pelos consumidores estrangeiros, impulsionando as vendas e a lucratividade dos negócios internacionais de sandálias”. (BM&FBOVESPA, 2014, p. 1).

O excelente desempenho da Havaianas é resultado de um trabalho iniciado há décadas, que conseguiu pelas diversas ações de Marketing, transformar a imagem popular, em um produto almejado e cultuado por todas as classes sociais. Descontraída, criativa, inovadora, brasileira e global, a marca exalta as qualidades do país e une o povo brasileiro, que se orgulha de ter uma marca forte, que leva a identidade do Brasil por todo o mundo.

Hoje em dia as empresas já não se imaginam sem essa ferramenta que é o Marketing, que as ajudam a se manter no mercado, já que uma empresa que não seja capaz de entender as necessidades dos consumidores e conquistá-los através de sua marca, não está apta para competir nesse mercado. Sendo assim, é apresentado como problema dessa pesquisa: **Qual a**

**importância do Marketing para o posicionamento da Havaianas no mercado? Como ele contribui para o processo de internacionalização da marca?**

## 1.2 OBJETIVOS

Os Objetivos deste trabalho podem ser divididos em Gerais e Específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Descrever como a atuação da estratégia de Marketing da Havaianas pode continuar influenciando na lucratividade e expansão da marca tanto em âmbito nacional, como internacional.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Explicar a importância do Marketing, bem como seu histórico e como ele influencia na divulgação e venda de um produto nos dias de hoje.
- b) Descrever o surgimento da marca de sandálias de borracha Havaianas, suas estratégias de posicionamento de mercado e entender porque “todo mundo usa”.
- c) Apresentar o processo de internacionalização da marca, apontando os motivos pelos quais a Havaianas, depois de uma expressiva perda de participação no mercado nacional, se tornou popular e valorizada no mercado mundial como símbolo do Brasil.
- d) Apresentar a forma como é composto o setor calçadista brasileiro, mostrando as principais empresas concorrentes da Havaianas.

- e) Expor uma estratégia de negócio da marca utilizando a análise SWOT, com o objetivo de avaliar os ambientes internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), aprimorando o seu desempenho no mercado.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Dentre as razões que tornam esse estudo relevante, destaca-se a importância econômica do Marketing para o funcionamento da empresa, sendo o instrumento ideal para levar um produto ou serviço até o consumidor final. O Marketing é utilizado também para calcular e capitalizar as modificações e oportunidades ocorridas no ambiente externo da empresa.

Algumas ações quantitativas podem ajudar a destacar a importância do Marketing em nosso sistema social e econômico. Compete a ele movimentar toda a mercadoria e serviços não governamentais, que compõem a maior parte do produto nacional bruto. Com o desenvolvimento e ampliação da Economia, o Marketing será ainda mais demandado para se tornar cada vez mais eficiente.

Diante do número de adversários no mercado, o sucesso só virá se a empresa estiver em posição de destaque e dominando o ramo na qual está inserida. A maneira que se mostra mais eficaz para isso, é a diferenciação, a busca constante por novos clientes e por novos mercados, o produto sendo formado tanto por atributos concretos, mas também por características intangíveis, como a marca.

Uma marca forte é o diferencial para uma empresa se manter no mercado competitivo. Atualmente a marca é apresentada como um fator de diferenciação, expandindo as possibilidades da empresa em satisfazer às necessidades dos compradores, de maneira que eles se tornem clientes fiéis de um determinado produto, ampliando também a lucratividade da organização.

Sendo assim, o presente estudo harmoniza a teoria com a realidade praticada nas empresas, na busca contínua pela diferenciação do produto diante de seus concorrentes. Deste modo, apresenta-se um estudo sobre a marca de sandálias de borracha Havaianas, que é um exemplo do uso eficiente do Marketing para essa distinção do produto. A marca teve que se reinventar para acompanhar os movimentos de mercado e a estratégia de reposicionamento foi tão bem sucedida que transformou uma commodity, em um acessório desejado por pessoas de todo o mundo.



## 1.4 METODOLOGIA

Para a elaboração desse trabalho, foram feitas várias pesquisas bibliográficas, a utilização de publicações de estudos de caso da Havaianas, artigos e trabalhos acadêmicos relevantes.

Gil (2002, p. 44) diz que:

“Pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituídos de livros artigos científicos e base de dados. A principal vantagem dessa pesquisa reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Sobre a investigação científica, Munhoz (1989, p. 25) diz:

“O desenvolvimento da investigação científica se faz mediante a utilização de diferentes métodos, menos de forma exclusiva, e mais comumente adotando-se uma linha principal acoplada com outras formas complementares de análise, numa composição em que a tônica tende a ser dada em função do tipo de formação do pesquisador”.

Será adotado como metodologia deste trabalho, o estudo descritivo. “Os estudos descritivos constituiriam, no campo da economia, aquilo que se designaria como uma fonte de ‘insumos’ para análises interpretativas de uma realidade”. (MUNHOZ, 1989, p. 32).

A pesquisa descritiva “consiste na exposição das características de determinada população. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. (VERGARA, 2003, p. 45).

Será apresentada uma revisão teórica, pontuando os principais conceitos do Marketing, como posicionamento, valor, satisfação e marca. Serão mostrados também os objetivos da firma, estratégias para a diferenciação do produto e a análise SWOT. Para tal, serão utilizados livros e trabalhos acadêmicos relevantes para o assunto.

### 1.4.1 Organização do trabalho

Este estudo será apresentado em quatro capítulos. O capítulo 1 é o introdutório, contendo tema e problema de pesquisa, os objetivos que a pesquisa busca alcançar, justificativa e metodologia adotada.

O capítulo 2 abordará a fundamentação teórica utilizada para embasamento do estudo. Ele irá trazer conceitos de Marketing que são utilizados para o posicionamento e segmentação de grandes empresas e marcas; conceitos de Economia e Organização Industrial, como objetivos da firma e estratégias de diferenciação do produto; além do conceito de análise SWOT.

O capítulo 3 apresentará um breve histórico do setor calçadista no Brasil, bem como as principais empresas desse ramo.

O capítulo 4 contará a história da marca de sandálias de borracha brasileira Havaianas, que com as estratégias acertadas de Marketing, conquistou o Brasil e o mundo, fazendo da marca um símbolo da cultura nacional, bem como suas metas e perspectivas para o futuro. Abrangerá um estudo sobre o valor da marca, na qual a Havaianas fica entre as 25 mais valiosas do país desde 2010, ficando de fora do ranking somente no ano de 2011. Por fim, apresentará a análise estratégica SWOT, mostrando seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

O capítulo 5 será de caráter conclusivo, apontando as principais questões de destaque e recomendações que se julgarem necessárias do estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 OBJETIVOS DA FIRMA

Segundo a teoria microeconômica neoclássica, o objetivo fundamental da firma é a maximização de lucros. “A teoria tradicional da firma pressupõe que elas visem simplesmente a maximização dos lucros e, com base nessa premissa, podem-se fazer muitas previsões testáveis sobre como elas se comportarão e sobre o resultante desempenho da indústria”. (GEORGE; JOLL, 1983, p. 42).

Porém, a teoria da maximização é atacada por duas oposições. A primeira diz que mesmo que a maximização dos lucros pareça simples e sem qualquer ponto de dúvida na teoria, na prática isso não acontece. As decisões tomadas pelas firmas são muito mais complicadas e acontecem num ambiente dinâmico e arriscado, o que torna as decisões muito mais difíceis e imprevisíveis, não sendo claro o modo como a firma maximizadora de lucros irá se comportar. A segunda diz que a própria teoria da maximização foi mal idealizada, já que as firmas podem ter um objetivo bem diferente, como por exemplo, a maximização das vendas ou do crescimento. Essa objeção aplica-se bem às firmas que são administradas por gerentes, já que esses podem estar preocupados com o crescimento e não com os lucros.

#### 2.1.1 Incertezas

O modelo da maximização de lucros na teoria é estático, onde a firma iguala o custo marginal à receita marginal. Mas na prática, onde o contexto é dinâmico, a maximização é a diferença entre receita e custo ( $\text{Lucro} = \text{Receita} - \text{Custo}$ ).

Porém, apesar de simples, essa formulação apresenta uma série de problemas. Como o futuro é incerto, a firma não tem como saber qual será o valor do fluxo de lucros. Esses valores podem ser afetados por reações dos concorrentes, pelo crescimento da renda real, por inovações tecnológicas, além de alterações de custo e disponibilidade de matéria-prima.

A firma então terá que escolher um caminho a ser seguido, dependendo do seu nível de aversão ao risco. Ou seja, a firma escolherá maiores lucros (menor aversão ao risco) ou lucros mais baixos, mas com menos riscos (avessa ao risco). “Uma vez admitida a existência da

incerteza, a análise do comportamento da firma maximizadora dos lucros fica muito mais complexa, e esse comportamento é de fato impossível de ser previsto para qualquer firma, pois depende da atitude da firma diante do risco”. (GEORGE; JOLL, 1983, p. 46).

Apesar disso, as firmas continuarão optando pelo caminho de maior lucratividade, mas de forma gradual e sujeita a revisão constante, devendo ser abandonada ao menor sinal de risco. Diferentemente do modelo estático, esse processo envolverá maiores custos e será necessário o levantamento de novas informações.

### 2.1.2 Complexidade de gerenciamento

Os “donos” da grande firma moderna são os acionistas, porém a tomada de decisão é feita pela diretoria e posta em prática pelos gerentes e empregados. Numa composição complexa como essa, mesmo que a gerência opte pela maximização dos lucros, dificilmente esse objetivo será alcançado.

Alguns problemas podem aparecer e um deles é a dificuldade de comunicação dentro das empresas. Frequentemente, certas decisões podem ser mal entendidas dentro da firma. “Decisões tomadas de cima, a nível de diretoria, podem ser inadequadamente explicadas aos que estão mais abaixo na firma e que têm de colocá-las em prática”. (GEORGE; JOLL, 1983, p. 48). Os problemas dos empregados também podem encontrar dificuldades até chegar ao nível mais elevado e de poder de decisão. Para reduzir esse problema de comunicação e melhorar o rendimento da empresa, é apresentado o argumento da “democracia industrial”, com o aumento da participação dos empregados de todos os níveis nas decisões e também com empregados compondo a diretoria da firma.

O entendimento precisa ser da empresa num todo, pois não basta que a direção tome decisões maximizadoras de lucros, é preciso que os encarregados as executem de acordo, entendendo que eles também estão envolvidos no objetivo de lucros máximos.

A maximização de lucros é executada com maior eficácia em uma firma multidivisional, onde as divisões operacionais são responsáveis por variados produtos e subordinadas à gerência, do que em uma firma unitária, onde os chefes de divisões funcionais são responsáveis diante de somente um diretor. Essas modificações organizacionais podem ajudar na superação de problemas e no objetivo principal que é a maximização de lucros.

## 2.2 ESTRATÉGIA

A inserção do termo no mundo dos negócios deu-se a partir dos anos 60 e possui inúmeros conceitos distintos. “Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos”. (CHANDLER, 1962).

A estratégia, em âmbito empresarial, está relacionada na utilização de recursos físicos, financeiros e humanos, com o objetivo de minimizar os problemas e maximizar as oportunidades. As qualidades de uma estratégia devem ser ações inteligentes, com foco econômico, viáveis e artificiosas. Ela é a melhor ferramenta de que a empresa deve dispor para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se competitiva, ultrapassar a concorrência, diminuir os problemas e otimizar a exploração das prováveis oportunidades.

Segundo Tavares (2000):

“O termo estratégia advém da nomenclatura grega “strategos”, que tem como significado literal “a arte do general”. A partir da época napoleônica ganhou uma abrangência maior, de medidas econômicas e políticas que proporcionavam um aumento das chances de vitória na guerra”.

Sua origem está ligada com a vertente militar, passando a ter uma maior abrangência posteriormente. “É possível que a incorporação no ambiente dos negócios deva-se à admiração que obras de alguns estrategistas militares despertaram nos profissionais e autores de administração. No entanto, o sentido da estratégia empresarial não tem sofrido alterações ao longo do tempo”. (TAVARES, 2000).

Esse método é usado para alcançar um resultado específico. “Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento”. (PORTER, 1980).

A estratégia pode ser entendida também como um jogo, onde os jogadores (empresas) são estimulados a desenvolver a melhor jogada (planejamento) possível a médio e longo prazo. “A estratégia consiste em concentrar todo o esforço em um foco bem definido, buscando-se a vitória e sustentando-a”. (TAVARES, 2000).

O pensamento estratégico é essencial para as empresas, podendo ser aplicado tanto em nível laboral, como em nível pessoal. “Estratégia é um plano unificado, englobante e

integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos”. (JAUCH; GLUECK, 1980).

Em nível organizacional, o planejamento estratégico é utilizado para aperfeiçoar a produtividade e a lucratividade da empresa. Este conceito é bastante vasto, englobando objetivos, políticas e metas. “É a orientação dos principais objetivos, propósitos ou metas e as políticas ou planos essenciais para conseguir as ditas metas estabelecidas de tal maneira que definam em que classe de negócios a empresa está ou quer estar e que classe de empresa é ou quer ser”. (TAVARES, 2000).

A escolha da melhor estratégia é essencial para o bom funcionamento da empresa. No campo interno, depende das condições do ambiente, da organização, dos recursos intelectuais, físicos e financeiros. Na esfera externa, depende das condições ambientais, ação dos concorrentes, resposta do consumidor. Sua função principal é projetar, ampliar, alavancar e lidar com variações.

Para melhorar o posicionamento de uma empresa no mercado de atuação, são empregadas estratégias de marketing. O objetivo principal é criar ensejos convenientes que promovem o crescimento e a rentabilidade da empresa, além de atribuir vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

## 2.3 DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO COM UMA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

A diferenciação está relacionada com a concorrência não mais através dos preços, mas sim de qualidade superior. Ela deve ser tratada junto com os processos de venda, onde os consumidores deverão ser persuadidos de suas vantagens. “A diferenciação de um produto diz respeito à introdução, na gama de produtos de uma empresa, de uma nova mercadoria que tenha a característica de ser substituta próxima de outra anteriormente por ela produzida, e que será comercializada em seus mercados”. (KON, 1999, p. 87).

Qualquer alteração na característica da mercadoria, seja na embalagem, tamanho, desenho, cor ou melhoramento da qualidade, dá origem a um produto diversificado, ou seja, um produto novo.

Essa diferenciação do produto é entendida como uma estratégia de crescimento, na busca de uma acelerada ampliação do mercado dentro de uma indústria. Para conseguir esse crescimento é preciso que o novo produto seja avaliado pelos compradores potenciais. Então, cabe à indústria perceber os critérios de avaliação dos compradores sobre determinado produto e a partir disso, diferencia-lo. Segundo Kon (1999, p. 89):

“A capacidade de diferenciação é afetada pelo estado de conhecimento tecnológico, pelo ritmo de desenvolvimento deste conhecimento e pelas características tecnológicas próprias de cada processo de produção, que podem facilitar ou barrar o processo de inovação destinado a diferenciar o produto como recurso para a competição entre as empresas”.

Possas (1993, p. 75) expõe maneiras de se alcançar vantagens com a diferenciação do produto:

- “Especificações: Diferentes especificações dos produtos definem o escopo dos fins a que eles podem servir. Há situações em que o mercado tende a exigir especificações muito semelhantes de todos os competidores e o produto pode ser considerado uma commodity.
- Desempenho ou Confiabilidade: Refere-se à capacidade do produto de cumprir os propósitos a que suas especificações o destinam. O desempenho tende a tornar-se mais importante em setores de insumos e bens de capital, pois reflete-se na eficiência e qualidade da produção de seu usuário. No caso dos bens de consumo também pode ser relevante, sempre que houver uma dimensão objetiva, mensurável, da avaliação do desempenho.
- Durabilidade: Um produto que não se estraga facilmente pode se tornar mais interessante aos olhos do comprador. Mas para que a durabilidade funcione como vantagem, deve estar associada a uma estratégia de consolidação da marca, para que seja identificada pelos usuários. A relevância da durabilidade é inversamente proporcional à rapidez com que o avanço tecnológico torna obsoleto o produto em questão, pois não há interesse em que a durabilidade física exceda a econômica. Por isso, este item tende a ser menos importante para bens de capital do que de consumo.
- Ergonomia e Design: A adequação do produto do ponto de vista do processo de sua utilização também pode constituir importante vantagem competitiva, particularmente no caso de bens que sejam manipulados por períodos extensos. Em bens de capital, a adequação ergonômica refletir-se-á na produtividade e em melhores relações trabalhistas, em bens de consumo no maior conforto ou, eventualmente, segurança dos

usuários. A diferenciação via design abrange esses casos, mas envolve ainda diversos outros aspectos, entre os quais o tamanho e a facilidade de transporte ou armazenamento, o próprio desempenho e as especificações.

- Estética: A dimensão estética está aqui relacionada à diversidade de formas, sabores, odores, texturas, sons. É uma diferenciação eminentemente subjetiva, que faz sentido quase que exclusivamente para bens de consumo. Entretanto há bens de capital, utilizados em ambientes onde é importante cativar esteticamente os clientes, para os quais esta dimensão não é irrelevante.
- Linhas de produto: Em certos setores, a pertinência do produto a uma linha completa pode constituir vantagem competitiva. Isto se dá especialmente nos casos em que se requer compatibilidade entre produtos complementares. Nos casos em que é frequente a substituição de um bem por outro semelhante, porém mais avançado, a manutenção da compatibilidade das diversas gerações de produtos pode ser fundamental, pois os clientes podem ir renovando e ampliando aos poucos o seu estoque de bens. Produtores de uma linha completa de produtos que requerem compatibilidade enfrentam a seguinte disjuntiva estratégica: manter o monopólio sobre uma versão particularmente interessante de um dos produtos da linha, ou facilitar ao máximo a difusão de imitações, para que a sua linha torne-se o padrão dominante.
- Custo de utilização do produto: Muitos produtos apresentam uma utilização custosa, quando há complementaridade com outros bens ou serviços. Neste caso pode haver uma diferenciação através da queda do custo de utilização.
- Imagem e Marca: A imagem de um produto deve necessariamente estar ligada a uma marca que o identifique claramente. Em bens em cuja utilização a confiabilidade e/ou durabilidade sejam fundamentais, a imagem reassegura o cliente quanto ao produto. A durabilidade (sem excluir a confiabilidade) é importante em bens de alto custo, quando o cliente precisa ter certeza de que está comprando algo que não quebrará facilmente e que cumprirá adequadamente suas funções por um tempo razoável. Neste caso pode ser importante não só preservar uma imagem de produtos mais bem feitos, como também tecnicamente mais avançados do que os dos outros concorrentes, de modo a garantir sua durabilidade física e econômica. A imagem pode ser importante também por conferir status. Neste caso, o elemento subjetivo é mais importante e por isso costuma ocorrer em bens de consumo, especialmente aqueles sujeitos à exibição, como vestuário, calçados e acessórios.



- Formas de Comercialização: No caso de bens de baixo valor unitário e elevadas economias de escala na produção, é importante uma distribuição ampla, com muitos pontos de venda. Quando se trata de bens de maior valor unitário, a qualidade dos pontos de venda e o contato com os usuários que eles asseguram ganham maior importância. Neste caso, é fundamental a troca de informações entre produtor e os seus pontos de venda.
- Assistência técnica e suporte ao usuário: A garantia de assistência técnica pós-venda é particularmente importante nos casos em que se produz um bem que, ao ser consumido, pode apresentar defeitos ou quebras consertáveis e a sua adequada manutenção significa economia importante para o usuário. Para o usuário o que importa é a existência de uma rede de assistência técnica de fácil acesso, mas não é preciso que esta pertença à empresa montadora.
- Financiamento aos usuários: Em setores produtores de bens de elevado valor unitário as facilidades de financiamento ou leasing concedidas aos usuários podem ser decisivas.
- Relação com usuários: Uma estreita ligação com os usuários torna-se importante elemento a garantir a competitividade da firma em determinados setores de bens de capital e de insumos especializados, particularmente naqueles de introdução mais recente no mercado, ou que passaram por alguma recente modificação tecnológica. A interação com o usuário cria condições para que as modificações implementadas estejam mais de acordo com as necessidades do mercado, além de permitir que se tire um maior proveito dos processos de aprendizado pelo uso e pela interação”.

### 2.3.1 Planejamento Estratégico: Análise SWOT

Essa análise tem por objetivo identificar os pontos fortes e fracos em âmbito interno de uma organização, como também as oportunidades e ameaças em âmbito externo. “A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa é denominada análise SWOT. Trata-se de um meio de monitorar os ambientes externo e interno”. (KOTLER, 2012, p. 49).

As forças são apresentadas como características internas da organização, que representam vantagens competitivas sobre as concorrentes, já as fraquezas são situações internas nas quais

se tem pouco domínio e que podem colocar a empresa diante de problemas, podendo originar perda de mercado ou diminuição da lucratividade.

As oportunidades são definidas como prováveis condições positivas do ambiente externo, que permitirão a empresa obter seus objetivos. Ameaças são de âmbito externo, nas quais se tem pouca influência e que poderão por a empresa diante de dificuldades.

Sendo assim, é possível estabelecer pontos fortes, extinguir pontos fracos, valer-se das oportunidades e enfrentar as ameaças. “Ela deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças relevantes, além de identificar as oportunidades e ameaças associadas a elas”. (KOTLER, 2012, p. 49).

As empresas precisam de uma avaliação recorrente de suas forças e fraquezas internas. “É evidente que uma empresa não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas as suas forças”. (KOTLER, 2012, p. 51). A questão principal é se o negócio deve ater-se às oportunidades que possuem os recursos disponíveis ou se deve analisar aquelas para as quais será necessário captar ou ampliar novas forças.

Com foco no micro e macro ambiente, a análise SWOT encontra fatores decisivos e expande o conhecimento acerca do negócio. Logo, essa estratégia, tem sido largamente utilizada, a fim de superar a concorrência do mercado e aumentar o desenvolvimento da empresa.

Ela deve ser realizada periodicamente, com a escolha das variáveis que melhor exprimem os fatores favoráveis e desfavoráveis da empresa, tanto interna quanto externamente. Identificadas essas variáveis, são estabelecidos e iniciados os planos de ação para elevar ao máximo as variáveis favoráveis e tornar mínimo ou extinguir as variáveis desfavoráveis. As decisões a serem tomadas serão no sentido de transformar as fraquezas encontradas em oportunidades, potencializando os pontos fortes e neutralizando as ameaças. O modelo está apresentado na Figura 1.



Figura 1: Modelo SWOT

Fonte: Desenvolvido pela autora

## 2.4 MARKETING, MARCAS E INTERNACIONALIZAÇÃO

Uma organização, que queira perpetuar-se no mercado em que atua, além de ter toda atenção para o Marketing, conquistando resultados qualitativos (satisfação de seus clientes) e consequentemente financeiros, não pode menosprezar o que o Marketing pode gerar de valor para ela. “O marketing surgiu e se desenvolveu à medida em que a sociedade se transforma de uma economia artesanal auto-suficiente para um sistema sócio-econômico que compreende a divisão do trabalho, a industrialização e urbanização da população”. (MONTEIRO, 2013, p. 2).

Sobre isso, Kotler (2012, p. 2) diz:

“O turbulento cenário econômico vivenciado pelo mundo na primeira década do século XXI desafiou muitas empresas a prosperar financeiramente e, em alguns momentos, até mesmo a sobreviver. Diante de tal realidade, o marketing tem desempenhado um papel fundamental no enfrentamento desses desafios, uma vez que finanças, operações, contabilidade e outras funções organizacionais não terão sentido se não houver uma demanda por produtos (bens e serviços) que seja suficiente para que a empresa obtenha lucro”.

As empresas devem-se atentar a necessidade de investir em Marketing, pois através dele será mais fácil alcançar a fidelização dos clientes, garantindo assim uma maior tranquilidade para a obtenção dos objetivos e por fim, a longevidade da empresa.

A respeito da importância do Marketing, Kotler (2012, p. 2) diz ainda que:

“Essa importância abrangente do marketing se estende à sociedade como um todo, pois foi por meio dele que novos produtos foram introduzidos no mercado e

apresentados aos consumidores. E também foi pro meio do marketing que tais produtos conquistaram aceitação e têm facilitado ou melhorado a vida das pessoas”.

O sucesso financeiro de uma organização está diretamente ligado ao sucesso do departamento de Marketing da empresa. Qualquer outro departamento (logística, financeiro, operações), não terá sentido, caso a empresa não tenha demanda, ou que entre em mercados com estratégias errôneas de posicionamento, com preço incompatível, em local errado, e de maneira inconsistente. “Os profissionais de marketing devem decidir quais recursos projetar em um novo produto, estipular preços, onde vender bens ou oferecer serviços e quanto gastar com propaganda, vendas, Internet e marketing digital”. (KOTLER, 2012, p. 3).

De nada adiantará um trabalho perfeito de contenção de custos do setor financeiro, se a empresa não souber qual o produto deverá lançar, a qual momento, a qual preço, e de que forma, sem ao menos compreender o mercado em que atua. “Uma das principais contribuições do marketing moderno é ajudar as empresas a perceber a importância de mudar o foco de sua organização de produto para mercado e clientes”. (KOTLER, 1999, p. 12).

O Marketing engloba entender as necessidades de um determinado mercado, passar essas necessidades para a produção, e com o produto desenvolvido, vender este produto para o cliente. Além disso, manter uma relação com o cliente é também função do setor de marketing. “O marketing tem por principal responsabilidade o alcance do crescimento em receitas lucrativas para a empresa. Ele deve identificar, avaliar e selecionar as oportunidades de mercado e estabelecer as estratégias para alcançar proeminência nos mercados-alvo”. (KOTLER, 1999, p. 32).

O Marketing está por toda parte, e afeta profundamente nossas vidas todos os dias. “O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de ‘suprir necessidades gerando lucro’”. (KOTLER, 2012, p. 3).

É importante entender que o Marketing é muito mais do que publicidade ou vendas. “O marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo”. (KOTLER, 2012, p. 3).

Ele pode ser compreendido por duas definições diferentes, as perspectivas social e gerencial. “Marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si”. (KOTLER, 2012, p. 4).

O conceito de Marketing se transformou acompanhando as evoluções estratégicas do mercado e veio como função organizacional na criação do processo de geração de valor agregado e melhor administração de recursos para relacionamentos com o consumidor final.

#### 2.4.1 Marketing: Necessidades, desejos e demandas

O Marketing consiste em ações que levem à construção e manutenção de relacionamentos de troca desejados com um público-alvo em relação a um produto, serviço, ideia ou outro objeto. As ações de marketing buscam identificar necessidades, desejos e demandas para se conceber produtos que possam satisfazer as necessidades da população e das organizações que estão inseridas na sociedade. Segundo Kotler (2012, p. 8):

“Necessidades são os requisitos básicos do ser humano, como aqueles por ar, comida, água, roupas e abrigo. Os seres humanos também sentem forte necessidade de recreação, instrução e diversão. Essas necessidades tornam-se desejos quando direcionadas a objetos específicos que possam satisfazê-las”.

Diferente do que se imagina não se faz uma pessoa comprar algo que ela não queira, o que se faz é influenciar o desejo por comprar algo que satisfaça uma necessidade, que já preexiste.

Kotler (2012, p. 8) diz que:

“Essas diferenciações lançam uma nova luz sobre a crítica freqüente de que “o marketing cria necessidades” ou de que “o marketing faz as pessoas comprarem coisas que não querem”. O marketing não cria necessidades: estas surgem antes dele. Os profissionais de marketing, em associação com outros fatores sociais, influenciam os desejos”.

##### 2.4.1.1 Público-alvo, posicionamento e segmentação

A empresa deverá posicionar os produtos e/ou serviços, de modo que seus clientes-alvos (público-alvo) reconheçam com clareza os benefícios inerentes a eles. Em mercados de bens de consumo, as bases de segmentação podem ser definidas pelas características dos consumidores ou pelo seu comportamento frente a benefícios desejados. Kotler (2012, p. 8) afirma que:

“Os profissionais de marketing começam seu trabalho pela divisão do mercado em segmentos. Após examinar diferenças demográficas, psicográficas e

comportamentais entre os consumidores, eles identificam e descrevem grupos distintos, que podem preferir ou exigir vários mixes diferentes de produtos”.

Uma marca não se torna reconhecida ou desenvolve um ótimo posicionamento somente por intermédio de um atributo ou benefício central e, sim, realizando essas atividades de modo mais amplo. Ele está ligado à forma como a oferta da empresa se diferencia da dos concorrentes na mente do consumidor. Segundo Kotler (2012, p. 8):

“Depois de identificar os segmentos de mercado, os profissionais decidem quais apresentam maior oportunidade – quais são seus mercados-alvo. Para cada mercado-alvo escolhido, a empresa desenvolve uma oferta de mercado, que é posicionada na mente dos consumidores-alvo como algo que fornece um ou mais benefícios centrais”.

Para uma empresa conseguir espaço no mercado, ela deve ter um produto e uma oferta que traduzem claramente e de forma objetiva, àquilo que a empresa espera que os consumidores percebam, sem ser comparado com nenhuma outra oferta ou produto.

#### 2.4.1.2 Valor e satisfação

Para estimular o contato com um determinado produto ou serviço é fundamental fazer com que os indivíduos percebam valor em relação àquilo que lhe está sendo ofertado, senão eles buscarão outras opções, ressalvados os casos em que não há alternativas às ofertas apresentadas, como acontecem com alguns produtos oriundos de organizações públicas e de suas concessões. “O valor, que é um conceito central do marketing, é a relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto”. (KOTLER, 2012, p. 9).

Estar satisfeito ou não é resultado de uma experiência, de um contato do indivíduo com um determinado bem ou serviço sobre o qual ele criou expectativas que foram, ou não, supridas. “O marketing pode ser visto como a identificação, a criação, a comunicação, a entrega e o monitoramento do valor para o cliente. A satisfação reflete os julgamentos comparativos de uma pessoa sobre o desempenho percebido de um produto em relação às suas expectativas”. (KOTLER, 2012, p. 9).

## 2.5 A CONSTRUÇÃO DE MARCAS FORTES

Para se tornar uma marca forte, é preciso uma política de construção da marca com regras próprias, para que ela constitua de fato, mais do que um simples nome registrado, uma verdadeira diferenciação e um meio de conquistar ou fidelizar clientes.

Kotler (2012, p. 257) diz que:

“Os profissionais de marketing das marcas de sucesso do século XXI precisam se sobressair na gestão estratégica de marca, um processo que associa o desenvolvimento e a implementação de atividades de marketing com programas de desenvolvimento, mensuração e gestão de marcas com o objetivo de maximizar seu valor”.

A marca forte é aquela que consegue construir e manter percepções fortes na mente dos consumidores. Isto não se consegue apenas com campanhas de publicidade e marketing, por mais bem traçadas que sejam. “Uma marca de sucesso é consequência da percepção dos consumidores em achá-la melhor do que outras marcas e fracassa caso essa diferença não seja perceptível por eles”. (CROCCO et al., 2006, p. 120).

Sobre o conceito de marca, temos variadas definições. “Marca é ‘um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou de um grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes’”. (KOTLER, 2012, p.258).

Para Calixta (1998, p.17), a definição de marca é mais complexa:

“Mais que um simples nome. O significado de uma marca resulta dos esforços de pesquisa, inovação, comunicação e outros que, ao longo do tempo, vão sendo agregados ao processo de sua construção. Isto significa que sua criação e manutenção não podem ficar restritas a “designer”, artistas gráficos e agências de publicidade”.

A melhor forma de distinguir seu produto ou o seu serviço dos demais existentes é justamente tornando-o único, especial. E o primeiro passo é atribuir uma identidade, uma marca. Sobre isso, Cavaliere (2003, p. 44) diz que:

“Marca é o bem intangível de toda empresa e influência desde o preço das ações até a fidelidade dos clientes. As empresas que se baseiam apenas em seus produtos para se firmarem no mercado apresentam uma grande fragilidade estratégica, pois tecnicamente quase todos os produtos são facilmente copiados de uma forma muito rápida”.

### 2.5.1 O papel das marcas no mercado

Segundo Calixta (1998, p.17), a marca deve:

“Estar vinculada a algumas peculiaridades relacionadas à criação e manutenção do valor percebido pelo consumidor. É através da marca que a empresa promete a entrega ao cliente um valor superior ao encontrado no mercado. Quando as empresas fazem isso contínua e consistentemente, tendem a ser mais lembradas, desenvolvem a preferência e contam com a lealdade do consumidor, são mais protegidas da concorrência e fortalecem o poder de barganha com os canais de distribuição e com os fornecedores”.

As marcas desempenham funções valiosas para as empresas. “Simplificam o manuseio ou o rastreamento de produtos e ajudam a organizar os estoques e a contabilidade. Além disso, oferecem à empresa proteção jurídica quanto aos recursos ou aspectos exclusivos do produto”. (KOTLER, 2012, p. 258).

A marca exerce um papel importante na fidelização do cliente. “A fidelidade à marca proporciona à empresa previsibilidade e segurança de demanda, além de criar barreiras que tornam mais difícil para outras empresas ingressar no mercado”. (KOTLER, 2012, p. 258).

As marcas podem apresentar um determinado nível de qualidade, portando, os consumidores que tiveram uma experiência positiva com o produto/serviço com certeza optarão por adquiri-lo novamente. Isto proporciona à empresa uma previsibilidade e segurança de demanda, além de criar defesas contra a concorrência.

“Para as empresas, as marcas representam uma propriedade legal incrivelmente valiosa que pode influenciar o comportamento do consumidor, ser comprada e vendida e, ainda, oferecer a segurança de receitas futuras e estáveis para seu proprietário”. (KOTLER, 2012, p. 259).

### 2.5.2 Elementos da marca e valor

O desenvolvimento de estratégias de marca para serviços exige muita atenção e cuidados na hora da escolha dos elementos da marca, pois a lembrança pela marca é fundamental. “Elementos da marca são recursos que podem ser registrados e servem para identificar e



diferenciar a marca. A maioria das marcas fortes emprega diversos desses elementos”. (KOTLER, 2012, p. 266).

Os profissionais que trabalham com marketing devem sugerir elementos de marca que gerem o máximo de valor agregado. Isso pode ser avaliado examinando o que os clientes pensariam ou sentiriam sobre o produto se conhecessem apenas o elemento da marca.

Uma marca deve ser muito bem gerenciada para que o seu valor patrimonial não se deprecie, e para isto, torna-se necessário um trabalho contínuo de manter e melhorar a conscientização, sua qualidade e sua funcionalidade, exigindo investimentos contínuos em P&D, excelente publicidade e atendimento. “Se os consumidores não analisam muitas informações ao tomar decisões sobre produtos, os elementos da marca devem ser facilmente reconhecidos, além de inerentemente descritivos e persuasivos”. (KOTLER, 2012, p. 267).

Um ativo intangível é o valor representado pelo nome de uma marca. O nome da marca e o que ela representa são o seu mais importante ativo, a base da vantagem competitiva e ganhos futuros. “O valor de uma marca é ‘um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela’”. (AAKER, 1996, p. 232).

O caminho a ser percorrido por uma organização que quer ter seu nome na mente do consumidor, ser reconhecida positivamente através dela e ainda ganhar dinheiro com isto é muito longo, trabalhoso e lento. “O valor de uma marca forte e bem conhecida no mercado condiciona o preço de uma empresa uma vez que esta deixa de ser vista unicamente pelo seu valor contábil ou bens materiais, para levar, também em conta o ‘peso’ que a marca representa”. (SCAVARDA, 2008, p. 7).

Ainda segundo Scavarda (2008, p. 7):

“O valor da marca pode ser um ativo num balanço e pode representar um valor medido pelo diferencial de preço que os consumidores estão dispostos a pagar em resultado da marca, e que pode ainda constituir o conjunto de percepções que os consumidores têm de uma marca (a imagem de marca)”.

#### 2.5.2.1 Revitalização da marca e portfólio

A revitalização de uma marca está associada a uma nova realidade vivenciada por ela, seja por motivos internos ou externos da empresa. A respeito disso, Kotler (2012, p. 275) diz que:

“A primeira coisa a ser feita para revitalizar uma marca é compreender quais eram as fontes de valor agregado. Em seguida, é necessário tomar decisões sobre a manutenção de um posicionamento existente ou a criação de um novo, e, se for esse o caso, qual posicionamento adotar”.

Os ajustes na marca são planejados com a finalidade de gerar um novo valor, sem perder a sua identidade original. “As estratégias de revitalização formam um *continuum*, que vai desde o puro “retorno às origens” até a pura “reinvenção” e várias combinações intermediárias. O desafio é, muitas vezes, mudar o suficiente para atrair novos clientes, mas não a ponto de afastar os antigos”. (KOTLER, 2012, p. 276).

O conjunto de marcas geridas por uma empresa é conhecido como portfólio de marca. “O portfólio de marca é o conjunto de todas as marcas e linhas da marca que uma empresa oferece em uma dada categoria ou segmento de mercado”. (KOTLER, 2012, p. 279). Um portfólio ideal é caracterizado por sua habilidade de elevar ao máximo o valor agregado em acordo com todas as outras marcas que o compõem.

A quantidade de marcas e como estas se relacionam dentro deste portfólio, dependem muito das características de cada mercado de atuação, de como os concorrentes diretos compõem seus respectivos portfólios, do porte da empresa, do tamanho de sua capacidade produtiva, dos objetivos idealizados pela empresa e principalmente da maturidade e expertise de seus principais gestores “O princípio básico da criação de um portfólio de marcas é maximizar a abrangência de mercado, para que nenhum cliente potencial seja ignorado, porém minimizar a sobreposição de marcas a fim de que elas não concorram entre si pela aprovação do cliente”. (KOTLER, 2012, p. 279).

As marcas mais competentemente orientadas ao mercado, vão saber tirar proveito das ações de seus concorrentes e melhor entender seus consumidores, suas necessidades e desejos, seus hábitos e suas preferências. “Os profissionais de marketing monitoram cuidadosamente os portfólios de marca ao longo do tempo, com o intuito de identificar as que são fracas e dispensar as que não são lucrativas”. (KOTLER, 2012, p. 279).

### 2.5.3 O processo de internacionalização da marca

Depois da consolidação da marca no cenário nacional, o passo seguinte é levá-la ao mercado internacional. Esse processo de internacionalização necessita ser pensado, planejado

previamente para que sejam minimizados possíveis problemas na sua entrada em uma nova realidade cultural, social, política e econômica.

Segundo Kotler (2012, p. 646):

“Em um setor global, as posições estratégicas dos concorrentes nos principais mercados geográficos ou nacionais são afetadas basicamente por suas posições globais gerais. Uma empresa global opera em mais de um país e capta vantagens de P&D, produção, logística, marketing e financeiras que não estão ao alcance de concorrentes que se limitam a atuar localmente”.

Os serviços de marketing global representam o setor com maior crescimento da economia mundial, correspondendo a dois terços da produção global, um terço do nível de emprego global e aproximadamente 20% do comércio global.

Ao tomar a decisão de se internacionalizar, a empresa cria uma imagem de exportadora, benéfica, pois passa aos clientes e fornecedores maior segurança em relação aos seus produtos e serviços (padrões de exportação podem ser altos, logo, o serviço ou produto deve ser de qualidade). “A internacionalização é um processo no qual uma empresa se envolve em operações internacionais, seja para dentro ou para fora do país (importação ou exportação, por exemplo)”. (WELCH; LUOSTARINEN, 1988, p. 34).

O processo de entrada pode apresentar várias possibilidades de atuação para a empresa, porém alguns aspectos precisam ser analisados cuidadosamente, como as decisões que levaram a empresa a entrar em um determinado país e o modo de entrada escolhido por ela. “A internacionalização de uma empresa significa a atuação em diferentes países, movimentando fatores de produção, desenvolvendo projetos com parceiros internacionais ou simplesmente comercializando seus produtos”. (ABRANTES, 1999, p. 4).

#### 2.5.3.1 Decisão sobre o ingresso no mercado internacional

Kotler (2012, p. 647), diz que muitos fatores podem levar as empresas ao mercado internacional:

- “Alguns mercados internacionais apresentam oportunidades de lucro maiores que as do mercado interno;
- A empresa precisa de uma base de clientes maior para atingir economias de escala;

- A empresa quer ser menos dependente de um único mercado;
- A empresa deseja contra-atacar concorrentes globais em seus mercados internos;
- Os clientes da empresa passaram a viajar para fora do país e a exigir atendimento internacional”.

Ainda segundo Kotler (2012, p. 647), o processo de internacionalização tem quatro etapas:

1. “Atividades de exportação inconstantes;
2. Exportação por meio de representantes independentes (agentes);
3. Estabelecimento de uma ou mais filiais de vendas;
4. Estabelecimento de instalações industriais no exterior”.

#### 2.5.3.2 Em quais mercados e de que maneira ingressar

A questão da internacionalização de uma empresa deixou de ser uma opção para se tornar uma questão de sobrevivência. “Ao decidir ingressar no mercado internacional, a empresa precisa definir seus objetivos e políticas de marketing. A maioria começa com um empreendimento pequeno quando se arrisca no exterior. Algumas planejam permanecer pequenas; outras têm ambições maiores”. (KOTLER, 2012, p. 648).

Na base deste processo a informação assume um papel crítico, pois é a base e a fundamentação de todas as decisões. É importante estar informado sobre aspectos internos (custos, capacidade de produção) tanto quanto os externos (custos da exportação, curso dos câmbios da moeda), muitas vezes desconhecidos ou difíceis de serem mensurados.

Kotler (2012, p. 648), diz que a empresa deve decidir em quantos países vai entrar e com que velocidade pretende se expandir:

“As estratégias de entrada mais comuns são a abordagem de entrada sequencial, na qual as empresas são introduzidas gradual e sequencialmente; ou a abordagem de entrada pulverizada, na qual a empresa ingressa em muitos países ao mesmo tempo. Cada vez mais, as empresas – sobretudo nas intensivas em tecnologia – já nascem globais e comercializam com o mundo inteiro desde o princípio”.

Tal como acontece com a concepção e implementação de outras estratégias definidas para a empresa, também a estratégia de internacionalização passa por uma análise do mercado, da

concorrência, dos potenciais clientes e dos pontos fracos e fortes da nossa estrutura, para podermos definir objetivos e linhas de ação. “A empresa deve também decidir sobre os tipos de país a serem considerados com base em produto e localização geográfica, renda e população e clima político”. (KOTLER, 2012, p. 648).

Ainda sobre isso, Kotler (2012, p. 652):

“Muitas vezes faz sentido operar em menos mercados, mas com um comprometimento mais profundo e maior penetração. De modo geral, uma empresa prefere entrar em países que tenham um mercado de alta atratividade e baixo risco e nos quais ela detenha vantagem competitiva”.

Segundo Freire (1997), as modalidades de internacionalização podem agrupar-se em três categorias distintas:

- “Exportações – Comercialização de produtos, serviços, patentes ou marcas. As exportações podem ser spot, regular, via distribuidores ou por licenciamento da tecnologia ou marca;
- Investimento direto – Instalações e operações em outros países. Podem ser através de Joint-Ventures ou subsidiárias;
- Projetos – Envolvimento em projetos específicos, conhecidos como B.O.T. (*Build-Operate-Transfer*). A empresa constrói uma planta em outro país, opera por um tempo determinado e transfere para uma empresa local, em troca de uma remuneração pré-estabelecida”.

#### 2.5.3.3 Efeitos do país de origem

A identificação do país de origem é definida como o quanto o consumidor pode identificar corretamente o país onde está localizada a matriz da empresa detentora da marca, independentemente do local em que os produtos dessa marca são fabricados.

A respeito disso, Kotler (2012, p. 665) diz que:

“As percepções de país de origem são as associações mentais e as crenças ativadas por um país. As autoridades governamentais querem fortalecer a imagem de seu país, a fim de ajudar as empresas domésticas que exportam e atrair empresas e investidores estrangeiros. Já as empresas querem usar as percepções do país de origem do modo mais vantajoso possível, com o objetivo de vender seus bens e serviços”.

A confiança e atitude que os consumidores têm em consideração as marcas ou produtos de diferentes países são percebidas pelas empresas globais e podem ser levadas em conta na tomada de decisão ou influenciar outros pontos nessa ação.

A fim de obter êxito no desempenho de suas funções, o profissional de Marketing deve ter um amplo conhecimento da cultura local dos mercados onde irá atuar, para determinar se, como, e em que extensão produtos desenvolvidos em um determinado país podem tornar-se aceitos em outras culturas, indo ao encontro de seus consumidores. “O mero fato de uma marca ser percebida como bem-sucedida em um cenário global – seja porque ela sinaliza qualidade, explora mitos culturais ou reforça um senso de responsabilidade social – pode lhe conferir credibilidade e respeito”. (KOTLER, 2012, p. 666).

Segundo Kotler (2012, p. 666), a percepção do país de origem deve ser considerada tanto da perspectiva doméstica como da estrangeira:

“No mercado doméstico, essas percepções podem mexer com o senso de patriotismo dos consumidores ou lembrá-los de seu passado. À medida que o comércio internacional se expande, os consumidores podem passar a considerar certas marcas como simbolicamente importantes em sua própria herança e identidade culturais”.

Se o “efeito país de origem” contribui para a construção e a gestão da marca, é necessário abordar a construção da identidade e do posicionamento do lugar para atrair o turismo e o investimento externo, além de incentivar as exportações. Do mesmo modo como ocorre com marcas de produtos, a marca país é construída “de dentro para fora” do país e por meio de todas as interações dele com o mundo exterior.

### 3 O SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO

Nas últimas quatro décadas, o Brasil tem representado um importante papel na história do calçado. “Essa indústria sempre teve relevância para a economia, com a geração de emprego e renda nos diferentes pólos produtivos espalhados pelo país”. (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010, p. 148).

A respeito da estrutura do setor calçadista brasileiro, Guidolin et al. (2010, p. 149) diz que:

“O setor de calçados, em termos gerais, é um setor intensivo em trabalho, podendo apresentar traços artesanais em sua produção, e faz parte das indústrias chamadas “tradicionais”. Os avanços tecnológicos do setor dependem, em grande parte, dos fornecedores de componentes e de máquinas e equipamentos, envolvendo as indústrias químicas, têxteis e de bens de capital, por exemplo. Nesse sentido, os esforços inovadores das empresas calçadistas são centrados em design e desenvolvimento de produtos, buscando a diferenciação. Contudo, a capacidade de apropriação dessas inovações está relacionada à capacidade da empresa em desenvolver suas marcas e canais de marketing”.

A estrutura da cadeia de valor é do tipo buyer-driven, onde as empresas de varejo ou marcas são responsáveis pelo desenvolvimento e pela venda dos produtos, mas não pela fabricação. “A principal fonte dos lucros não está na escala de produção, mas na capacidade de produzir valor por meio de pesquisa, design, vendas, marketing e serviços financeiros, bem como da articulação de sua rede global de fornecedores e traders”. (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010, p. 151).

O país é o principal produtor de calçados entre as Américas, fabricando diversos tipos, principalmente para o mercado nacional e tem conquistado cada vez mais espaço pela qualidade dos seus produtos.

O parque calçadista brasileiro possui cerca de 7,2 mil empresas, produzindo cerca de 755 milhões de pares por ano, dos quais 28% (212 milhões) são direcionados para o mercado externo. “Mais especificamente em relação ao segmento de mercado da Alpargatas, o mercado de tênis, o Brasil produz 80 milhões de pares por ano. O segmento de tênis e chinelo no Brasil gera por ano um faturamento de 5 milhões”. (CRUZ, 2006, p. 1).

A consolidação brasileira como respeitável fornecedor de calçados para o mercado internacional, veio na década de 1970, quando o produto adquiriu importância na pauta de exportação nacional. “O modelo de exportação brasileiro tinha como base calçados de baixo custo, comercializados por meio de intermediários internacionais, que delegavam às fábricas

brasileiras a responsabilidade de produzir segundo especificações baseadas em modelos desenvolvidos no exterior”. (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010, p. 164).

Após 1970, o desenvolvimento das exportações vem crescendo a cada década, o que consolidou o Brasil como um dos principais produtores calçadistas mundiais. “As exportações evoluíram de US\$ 387 milhões na década de 80 para US\$ 1.107 milhões na década de 90”. (CRUZ, 2006, p. 1).

Mesmo com esse crescimento significativo da indústria brasileira, a produção possui uma base frágil, visto que não acumulou admiráveis fatores de competitividade setorial, como capacitação no desenvolvimento de produtos, criação de marcas e estabelecimento de canais próprios de comercialização e distribuição.

Durante a década de 90, para reduzir custos, grandes empresas brasileiras migraram sua produção para o Nordeste do país. “Os atrativos principais para esse movimento eram o baixo custo da mão de obra, os incentivos fiscais promovidos pelos governos locais e a posição favorável da região em relação aos principais mercados consumidores, como os Estados Unidos e a Europa”. (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010, p. 165).

Assim, estabeleceram-se no país dois modelos de organização das atividades produtivas. O primeiro, mais tradicional, tem por base as redes locais de produção, formadas especialmente por pequenas e médias empresas. Tem como destaque a região do Vale dos Sinos (RS), especializada em calçados femininos; o polo de Franca (SP), especializado em calçados masculinos e as cidades de Birigui e Jaú, ambas também de São Paulo, especializadas em calçados infantis e femininos, respectivamente. O segundo exemplo foi instalado no Nordeste por grandes empresas em busca de mão de obra barata, economias de escala e incentivos fiscais para poder competir com a concorrência internacional.

O Rio Grande do Sul é o grande produtor e exportador nacional de calçados, tanto em número de pares quanto em valor exportado. Porém, em relação à produção por região, o Nordeste aparece como o principal produtor interno, sendo responsável por cerca de 44% do total produzido no ano de 2007, superior a produção do Sudeste, que correspondeu a cerca de 34% do total.

O Brasil vem se mantendo como terceiro maior produtor de calçados do mundo e quinto maior exportador, tendo um consumo per capita de 3,2 pares/habitante/ano. No ano de 2008, produziu cerca de 804 milhões de pares. “O mercado interno é relevante para a sustentação da indústria, absorvendo cerca de 80% da produção nacional. Contudo, desde 2005 observa-se uma tendência de redução da produção, das exportações e do emprego no setor”.



(GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010, p. 166). A indústria calçadista emprega cerca de 280 mil trabalhadores.

Até 2007, havia apenas 34 estabelecimentos de grande porte (mil funcionários ou mais) no país, que correspondem a 30% do emprego na indústria e pela maior parte do volume produtivo (58%). “Quase a totalidade das empresas de calçados era de micro e pequeno portes (empresas com até 249 funcionários), que empregavam 48% da mão de obra da indústria e eram responsáveis por 28% do volume de produção”. (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010, p. 168). Mesmo tendo uma menor participação no volume de produção calçadista, as micro e pequenas empresas são fundamentais para a indústria.

Em volume de produção, a indústria se concentra nos calçados de plástico e borracha, com destaque para os chinelos, que vêm expandindo sua importância nacional nos últimos anos. “Esse foi o único grupo de calçados que apresentou crescimento do total produzido entre 2003 e 2007 (variação de 13,4%), com participação de 42,7% no total produzido em 2007”. (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010, p. 168).

No ano de 2013, o setor calçadista obteve números muito significativos, gerando 353 mil empregos, 900 milhões de pares produzidos (R\$ 26,8 bilhões em produção) e uma exportação no valor de US\$ 1,1 bilhão.

O mercado interno do país compõe um dos pontos mais relevantes da indústria de calçados nacional. Porém, com a maior abertura econômica dos países, grande concorrência no mercado mundial e forte atuação dos grandes jogadores internacionais, o setor está cada vez mais frágil perante o mercado externo. A contração atual da produção de calçados na indústria nacional pode ser agregada a essa perda de mercado externo, sobretudo nos calçados mais baratos e intensivos em trabalho e ao aumento das importações, com a entrada de produtos asiáticos no mercado interno.

Guidolin et al. (2010, p. 169) indica quais os caminhos que o país encontrou para melhorar esse panorama:

“Diante das evidentes dificuldades de concorrer no mercado internacional (e mesmo no mercado doméstico) em produtos de menor valor agregado, o Brasil passou a dedicar esforços para mudar sua inserção internacional, com foco na exportação de produtos de maior valor agregado. A competitividade da indústria de calçados, dessa forma, deve se estabelecer nos planos nacional e internacional, dado que a estratégia de inserção do país na cadeia global de valor pode definir a sustentabilidade da indústria”.

### 3.1 AS PRINCIPAIS CONCORRENTES DA HAVAIANAS

#### 3.1.1 Grendene

A empresa foi fundada no dia 25 de fevereiro de 1971, pelos irmãos Pedro e Alexandre Grendene Bartelle, na cidade gaúcha de Farroupilha. A ideia era produzir telas para os garrafões de vinho produzidos na Serra Gaúcha, uma inovação para o período, já que as telas até aquele momento eram feitas em vime. Desde então, nunca mais outra embalagem abraçou a bebida com tanta funcionalidade. Cinco anos depois a empresa deu início à produção de peças de plásticos para máquinas agrícolas e para calçados, como solados e saltos. A empresa foi vanguardista na utilização da poliamida (náilon) como matéria-prima para a fabricação desses produtos.

Em 1986, a empresa lançou os chinelos Rider, com um desenho diferente, mas sempre priorizando o conforto. “Direcionados ao público masculino (as versões, feminina e infantil, foram acrescentadas a linha na década seguinte), ficaram conhecidos por ‘dar férias para os seus pés’. O chinelo continua um sucesso até os dias de hoje, sendo comercializada em 70 países”. (MUNDO DAS MARCAS, 2010).

Na década de 90 foi instalada uma fábrica em Fortaleza, a primeira unidade fabril no estado do Ceará, responsável pela produção de 5 milhões de pares/ano. Em 1993, a empresa inaugurou outra fábrica, agora em Sobral, também no Ceará, motivada pelos incentivos fiscais, baixo custo de mão-de-obra e localização estratégica para acesso ao mercado internacional.

Em 1994, com o objetivo de atingir o público feminino, lançaram a linha Grendha. As opções iam desde modelos mais clássicos até moda praia, casual e fashion, e tinham como garota propaganda a cantora baiana Ivete Sangalo.

Já nos anos 2000, mais precisamente em 2001, querendo ingressar de vez na linha praia, a empresa lançou a marca Ipanema, composta por chinelos e sandálias femininas a preços competitivos. “No ano seguinte, para dar nome a um produto Grendene, nada como uma celebridade que fosse sinônimo de moda: era a estreia da linha com a cara – e o nome – da super modelo Gisele Bündchen, que incluía sandálias e chinelos com design diferenciado”. (MUNDO DAS MARCAS, 2010). Foi a primeira vez que a modelo licenciou seu nome para

um produto e a consequência não poderia ter sido outra, um crescimento nas vendas e o aumento da notoriedade da marca pelo público brasileiro e internacional.

O nome Ipanema remetia à “tropicalidade” e à moda praia, duas características que estavam presentes no novo produto. Mesmo com intensa concorrência da tradicional Havaianas, a nova marca conquistou cadeira cativa nos pés das brasileiras. O responsável pela criação e desenvolvimento do primeiro logotipo da marca, foi o renomado cartunista Ziraldo.

Assim como as Havaianas, as sandálias Ipanema também passaram a ser presença constante em lojas da Europa, como na Galeria Lafayette e na Printemps, em Paris, e no El Corte Inglés, em Madri. “Pioneira no lançamento de novidades, a Ipanema foi a primeira marca a criar grafias na palmilha e nos cabedais; e também foi quem lançou nessa categoria a anatomia, com formas e curvas que se moldam aos pés, proporcionando maior conforto e proteção ao caminhar”. (MUNDO DAS MARCAS, 2010).

Voltada inicialmente para o público feminino, nos anos posteriores a marca passou a diversificar seus produtos. Lançou uma linha masculina; uma linha Baby e Kids; a Ipanema Bliss; a linha masculina Ipanema Brasil Surf; Ipanema Rebelde Fun; Ipanema Shine e a Ipanema Tropical.

O ano de 2009 foi excelente para a empresa, pois atingiu a expressiva marca de 150 milhões de calçados totalmente produzidos no país; reposicionou a marca Rider no mercado e lançou a Cartago, uma nova linha de chinelos para o público masculino. Para a Ipanema, esse mesmo ano também foi bastante representativo. “Ela se consolidou como a mais versátil marca brasileira de sandálias de dedo. Neste ano foram lançados mais de 70 novos modelos, extrapolando o universo da moda praia com mais estilo e informação de moda”. (MUNDO DAS MARCAS, 2010).

A marca inaugurou em 2012 o seu primeiro quiosque, no Aeroporto Internacional de Fortaleza e no início de 2014, inaugurou sua primeira loja própria, localizada na praia de Ipanema no Rio de Janeiro, reunindo os principais lançamentos da marca. O prédio de três andares funciona ainda como espaço para exposições permanentes e lançamentos do universo cultural. “Há também um ateliê, em que as consumidoras podem montar suas próprias versões da sandália, com opções de cor de base, de tiras e de pins. A decoração da loja é um capricho à parte: todos os objetos foram emprestados por personalidades do bairro de Ipanema”. (MUNDO DAS MARCAS, 2010).

A Ipanema está sempre se renovando e o departamento de design em busca constante por novos materiais, técnicas de fabricação e inspiração nas principais tendências da moda mundial.

Em 2012, a empresa comemorou pelo décimo ano consecutivo a liderança em pares de calçados exportados pelo país. A cada ano que passa a empresa gaúcha vem aumentando o número de pares vendidos na China, confirmando a tese de que é possível competir também na casa do adversário.

São lançados a cada ano, mais de 100 novos modelos. A tecnologia empregada para desenvolver as sandálias é exclusiva, o que possibilita a fabricação de modelos inéditos. “A marca foi a responsável por trazer para o segmento das sandálias a informação de moda traduzida em estampas, formas e design inovadores”. (MUNDO DAS MARCAS, 2010).

A Grendene é uma das maiores produtoras de calçados do mundo. A empresa possui 25 mil funcionários; exporta para 90 países; vende mais de 100 milhões de pares todos os anos; uma capacidade instalada de produção de 250 milhões de pares/ano; lança 1.000 novos produtos por ano; mais de 25% de participação no mercado interno; tem faturamento superior a R\$ 2,2 bilhões e, em 2014, comercializou 204,9 milhões de pares de sapatos. Também em 2014, obteve um lucro de R\$ 490,2 milhões. “A Ipanema responde por aproximadamente 22% do faturamento total da Grendene. As sandálias têm uma grande vantagem ambiental, pois são fabricadas com um composto de polímeros (plástico) 100% reciclável”. (MUNDO DAS MARCAS, 2010).

A empresa possui capital aberto desde 2004. O mercado externo responde por algo entre 25% e 27% do faturamento anual da empresa. A empresa possui 13 fábricas de calçados que estão distribuídas pelo Ceará, Rio Grande do Sul e Bahia. “A GRENDENE vende seus produtos por meio de representantes comerciais, distribuidores, exportações diretas e via subsidiárias no exterior, atingindo aproximadamente 30 mil pontos de venda fora do país e 60 mil no mercado brasileiro”. (MUNDO DAS MARCAS, 2010). Até julho deste ano, o valor de mercado da empresa era de R\$ 5,1 bilhões e possui como slogan a seguinte frase, ‘Há mais de 40 anos nos pés e no coração de todos os brasileiros’.

### 3.1.2 Azaleia

Com o slogan “Mulher Brasileira: a grande inspiração da Azaleia”, a marca é uma das mais conhecidas no setor de calçados femininos, não somente no Brasil, como também na América Latina. Ela desenvolve uma vasta gama de produtos para atender a preferência das

mulheres. Em todas as coleções, a tecnologia e o conforto estão presentes, trabalhando sempre em favor do estilo. A marca busca inspiração na beleza, pluralidade e criatividade das brasileiras.

A empresa surgiu na cidade de Parobé, Rio Grande do Sul, no dia 2 de dezembro de 1958, quando um grupo de amigos, formado por Arnaldo e Nestor de Paula, Theno José Berlitz e Nelson e Arlindo Lauck, fundou a Berlitz Lauck e Cia Ltda., com objetivo de fabricar sapatos femininos. Sete anos mais tarde, surgia a marca Azaleia.

No ano de 2005, a atriz Grazi Massafera passou a estrelar as campanhas da marca, representando a beleza e a identidade da mulher brasileira nas campanhas da marca, a grande inspiração da Azaleia.

Em 2007, a Azaleia foi comprada pela Vulcabrás, formando assim a Vulcabrás Azaleia. “Nesta época, a Azaleia era uma gigante: produzia 45 milhões de pares de sapatos por ano, empregava 14 mil funcionários e faturava aproximadamente R\$ 980 milhões. A partir deste momento a Azaleia deixou de ser uma empresa para se tornar uma marca”. (MUNDO DAS MARCAS, 2006).

Pouco tempo depois, em 2009, com o sucesso da parceria entre a marca e a atriz Grazi Massafera, a empresa deu um passo a frente e resolveu lançar a linha licenciada Grazi Azaleia, reunindo moda, arte e responsabilidade social, já que partes das vendas da coleção é revertida para a instituição Nós do Morro. Fundado em 1986 por Guti Fraga, o projeto atua na formação de futuros talentos da arte, da música e do cinema, já tendo formado várias crianças e jovens artistas. Fica localizado no Morro do Vidigal, no Rio de Janeiro.

Em 2010, a marca, através de pesquisas em desfiles internacionais, nas ruas e no comportamento do consumidor, lançou a sua maior coleção dos últimos anos, com mais de 500 produtos. Entre as novidades estava a linha Azaleia Fit, desenvolvida em couro legítimo e materiais nobres.

Ao longo dos anos, o logotipo da marca passou por muitas transformações. “Até recentemente, a cor laranja sempre esteve presente em sua identidade visual. Mas isso mudou. No final de 2010 a mudança foi radical: saiu a cor laranja para entrar a dourada, passando uma imagem sofisticada da marca”. (MUNDO DAS MARCAS, 2006).

Atualmente a empresa comercializa seus produtos por meio de representantes comerciais, distribuidores e clientes diretos em mais de 40 países, atingindo mais de 15 mil pontos de venda no mercado brasileiro e 3 mil no exterior, como nos Estados Unidos, China, Peru, Bolívia, Equador, Colômbia, Argentina e Chile.

São mais de 16 mil colaboradores distribuídos em oito unidades, sendo sete localizadas no Brasil e uma na Argentina. A empresa conta ainda com seis centros de distribuição, dos quais dois estão no Brasil, e os demais na Colômbia, Peru, Estados Unidos e Uruguai. Além disso, possui o maior Centro de Tecnologia e Desenvolvimento de Produtos da América Latina, com mais de 1.000 modelos desenvolvidos por ano.

A Vulcabras (2015), preocupada com a satisfação dos seus clientes, está em processo constante de inovação, mas sempre pensando no melhor custo para a comercialização dos seus produtos:

“Somos inquietos, pois não queremos apenas vender calçados ou artigos esportivos, queremos realizar o desejo dos nossos consumidores. Seja o de fazer a melhor compra, através da melhor relação custo X benefício do mercado, seja através de um produto ícone de moda ou uma tecnologia exclusiva. Trabalhamos todos os dias porque sabemos que cada par vendido é o sonho de um consumidor realizado, seja no Brasil ou em qualquer lugar do mundo”.

### 3.1.3 Mormaii

A Mormaii é a maior empresa no segmento de artigos esportivos para esportes aquáticos da América Latina. A história da marca começou nos anos 70, quando o Brasil era um país com litoral pouco explorado. As ondas perfeitas das praias do Silveira, Ferrugem, Vila, Rosa, Guarda do Embaú, todas em Santa Catarina, foram um dos motivos pelo qual o médico e surfista gaúcho Marco Aurélio Raymundo, mais conhecido como Dr. Morongo, se mudou para aquele lugar pouco conhecido no ano de 1974.

Surfar durante o inverno era quase impraticável, devido às baixas temperaturas da água. Foi então que o médico tomou a iniciativa de costurar uma roupa de neoprene, feita de borracha sintética, sendo um ótimo isolante térmico. Então, em 1975, surgiu a Mormaii, sendo registrada somente no ano de 1979.

O nome Mormaii é um tanto curioso. “O nome da empresa é derivado da junção do apelido de seu criador, Morongo, com o nome de sua ex-mulher, Maira e ‘i’ dobrado, deriva de Hawaii, paraíso para os amantes do surfe”. (MUNDO DAS MARCAS, 2008). A ideia de Morongo proporcionou a chance de qualquer surfista brasileiro ter sua própria roupa de neoprene, sem depender de marcas estrangeiras.

Com a política protecionista do regime militar que fechou o país às importações, os pedidos de roupas da marca se multiplicaram. Usando o slogan “A sua marca na água”, a

marca ajudou a aumentar a popularidade do surf no país, conquistando muitos praticantes nos anos 80. “Virou um esporte sério e profissional tendo um Circuito Brasileiro prestigiado pelos melhores atletas, com empresas como a Mormaii patrocinando etapas e competidores”. (MUNDO DAS MARCAS, 2008).

Em 2003, a empresa iniciou um forte processo de internacionalização, com a inauguração de um escritório em Málaga, na Espanha. Logo após, foi a vez de França, Itália, Inglaterra e Portugal terem seus escritórios.

Em 2007, a Mormaii faturou mais de 22% em relação ao ano anterior, com as expectativas de crescimento sendo superadas já no final do primeiro semestre. É o sexto ano seguido que a marca supera suas taxas de crescimento na venda de artigos esportivos. “Apesar de todo o crescimento, a Mormaii preservou seu estilo original. A sede continua instalada na cidade de Garopaba e seu fundador é o diretor-presidente e também piloto de testes dos produtos”. (MUNDO DAS MARCAS, 2008).

Ainda em 2007, a marca lança as sandálias Neocycle, produzidas com materiais recicláveis das roupas de neoprene. “O processo de produção consiste em triturar os wetsuits que não têm mais condições de uso e misturá-los a retalhos de neoprene, originando uma matéria prima reciclada, macia e flexível, incluída na composição do solado nos modelos de sandálias”. (MUNDO DAS MARCAS, 2008). Nesse mesmo ano, inaugura um quiosque no Aeroporto Internacional do Galeão, no Rio de Janeiro. Esse é o terceiro aeroporto internacional a receber um quiosque da marca catarinense, os outros estão em Florianópolis, em Santa Catarina e Belém, no Pará. Também inaugurou em 2007, a primeira loja da marca dentro de um aeroporto, localizada em Congonhas, São Paulo.

A Mormaii é a precursora em inovações no setor, possui o maior mix de produtos e o maior faturamento entre as marcas do mercado de surf e esportes aquáticos no Brasil. Ao longo das quatro décadas de história, a marca ampliou-se em diferentes setores. Conta com mais de 5 mil componentes no seu mix de produtos, abrangendo confecção, calçados, óculos, equipamentos de esporte, cosméticos, entre outros. “Praticando preços competitivos em produtos nacionais e aplicando a máxima qualidade de matéria prima, a marca vem disputando o mercado internacional com grandes corporações, mas mantém sua originalidade”. (MUNDO DAS MARCAS, 2008).

Em 2008 a marca implantou um admirável showroom na capital paulista. O espaço fica na Vila Olímpia, possui uma área de 250 m<sup>2</sup>, com a capacidade de exibir toda a sua coleção. “Além disso, o cliente ainda comprova a qualidade de pranchas, bikes, acessórios, cosméticos, óculos, relógios, calçados e todos os outros produtos da marca de surfwear com maior

faturamento no mercado nacional”. (MUNDO DAS MARCAS, 2008). Há ainda no local uma sala de treinamento para os lojistas e materiais de ponto de venda expostos.

Ao longo da sua trajetória, o logotipo da marca passou por grandes variações, desde o primeiro com sua cor amarela. A última alteração ocorreu em 2005, quando o logotipo ganhou um visual contemporâneo e mais enérgico.

A empresa não possui capital aberto, tem um faturamento estimado em R\$ 250 milhões, vende seus inúmeros produtos em mais de 30 lojas próprias e cinco quiosques exclusivos, instalados em diferentes locais do Brasil, além de outros 20 mil pontos de venda que cobrem todo o território nacional. Tem em torno de 500 funcionários. “Exporta para aproximadamente 70 países, como Israel, França, Itália, Espanha, EUA, México, Argentina, Chile, entre outros”. (MUNDO DAS MARCAS, 2008). Possui 32 empresas licenciadas espalhadas pelos cinco continentes, fabricando itens específicos com a logomarca Mormaii.



#### 4 HISTÓRICO, MARKETING E INTERNACIONALIZAÇÃO DA HAVAIANAS

Em abril de 1907, o escocês Robert Fraser, associou-se a um grupo inglês, para abrir a Sociedade Anonyma Fábrica Brasileira de Alpargatas e Calçados, que dois anos mais tarde passa a se chamar São Paulo Alpargatas Company S.A. O local escolhido foi à cidade de São Paulo, na Mooca. “A empresa tinha como objetivo fabricar o ‘sapato espanhol’, feito de lona e solado de corda, e artigos populares para a crescente população industrial paulistana”. (ALPARGATAS, 2004).

De acordo com Queiroz et al. (2006, p. 8):

“Nas décadas de 30 e 40, com o intuito de diversificar seus produtos, a empresa começou a produzir outros artigos no setor de calçados, como sapatos de couro, sandálias e tênis. Em 1940, a Companhia amplia a fabricação de tecidos, lonas e coberturas para indústrias de confecções”.

O lançamento das sandálias aconteceu no ano de 1962 e foi um acontecimento, tendo em vista que elas eram simples, porém inovadoras para o período e tinham como público-alvo a classe média. “Na década de 50, a Companhia lança o primeiro jeans brasileiro e na década de 60 surgem as Sandálias Havaianas, a primeira sandália de borracha 100% natural”. (QUEIROZ; NAKAGAWA; HEMZO, 2006, p. 9).

O design das Havaianas foi inspirado nas sandálias japonesas Zori, que tem o solado de palha e tiras de tecido. Segundo a Alpargatas (2004):

“Embora o design das sandálias Havaianas seja de origem oriental, seu nome foi inspirado no Havaí, o paraíso do sol e do mar, onde os ricos e famosos norte-americanos passavam suas férias. Esse nome era considerado ideal, já que o calçado era adequado para o uso em países de clima quente, pois deixava os pés descobertos, evitando o excesso de transpiração”.

A sandália que era voltada para as camadas menos favorecidas da população, ficou marcada pelas famosas campanhas televisivas, tendo como garoto-propaganda o humorista Chico Anísio e o slogan “não deformam, não têm cheiro e não soltam as tiras”.

Apesar do sucesso durante quase trinta anos, o final da década de 80 não foi bom para a marca. “Em 1988, com o avanço dos concorrentes, a empresa teve uma forte queda nas vendas, de 88 milhões de pares para 65 milhões de pares, com uma margem cada vez menor ao longo do tempo”. (SERRALVO; PRADO; LEAL, 2006, p. 10). A marca então decidiu reduzir custos, o fez com que o seu preço fosse o único diferencial no mercado, tendo como fim, seu uso limitado às classes mais baixas da população.

Assim, no início dos anos 90, a empresa se reestruturou, mudando o foco da produção para o foco no mercado e em 1994 foram lançadas a Havaianas Top (monocromática, com um solado mais alto) consideradas referências ao reposicionamento no mercado: um produto mais caro do que as tradicionais. Surgia assim o novo slogan da marca, “todo mundo usa”, já que agora a empresa atingia também a classe média.

O produto era amplamente copiado por marcas concorrentes, como a Grendene, que ganhou mercado e o gosto popular. “Com preço mais elevado do que a Havaianas, mas com uma linha de produtos mais confortável e colorida, amparada por forte campanha de comunicação com artistas consagrados e o slogan ‘Dê férias aos seus pés’”. (QUEIROZ; NAKAGAWA; HEMZO, 2006, p. 9).

Foi a partir da década de 90 que a marca começou a investir em estratégias de Marketing que mudaram completamente o status das sandálias, lançando várias versões da Havaianas. “A nova estratégia foi baseada em três premissas: (1) ampliação da linha de produtos (Havaianas Top); (2) suporte de mídia eletrônica e impressa com forte campanha publicitária; (3) foco na distribuição da nova linha no canal de varejo de calçados”. (MONTEIRO; NUCCI; LIMA, 2004, p. 13). Essa mudança de posicionamento fez com que as vendas aumentassem de 63 milhões em 1993, para 86 milhões em 1994. Em 1995 foi lançada a Havaianas Floral, a primeira Havaianas estampada, além das linhas Fit e Baby.

Queiroz et al. (2006, p. 9) a respeito do reposicionamento da marca, diz que:

“Essa estratégia de revitalização incluiu o lançamento de cores da tendência da moda, embalagens, novos expositores e propaganda direcionada para um público consumidor de classe média. A empresa passou a utilizar atores famosos em sua campanha, mostrando que eles também utilizavam o produto em situações de lazer ou em suas residências”.

“Em 1997, a Havaianas se converteram em uma unidade de negócios independente, com 3,2 mil dos 11 mil funcionários da Alpargatas. Isso alinhou as áreas de marketing, vendas, desenvolvimento de produtos e fábrica”. (COSTA, ESCORSIM, COSTA, 2007, p. 5). Ainda nesse ano, deu-se início ao processo de diferenciação e segmentação de mercado, onde a marca aumentou o número de modelos da sandália.

Para a Copa de 98, foi lançada a Havaianas Copa, com uma pequena bandeira do Brasil na tira. O sucesso foi tanto que a sandália foi rebatizada com o nome de Havaianas Brasil, hoje uma das mais vendidas no mundo.

Mesmo com baixo volume em relação às Havaianas tradicionais, mas com uma resposta bastante positiva do mercado, a empresa estabeleceu um novo segmento de mercado para sua sandália. “A segmentação e o reposicionamento do produto foram muito bem sucedidos e

encorajou a empresa a discutir internamente a possibilidade de adotar estratégia semelhante para as sandálias Havaianas no mercado internacional”. (QUEIROZ; NAKAGAWA; HEMZO, 2006, p. 10).

Queiroz et al. (2006, p. 11) mostra algumas iniciativas de parcerias que já marcaram o produto:

- Havaianas H.Stern, com tiras decoradas em ouro e diamantes, resultado da união do prestígio das sandálias com a sofisticação da marca de jóias. Havaianas adornadas com cristais Swarovski foram distribuídas em Hollywood aos candidatos do Oscar;
- Havaianas Audi, show room montado na balsa da Audi, em Angra dos Reis (RJ), onde artistas e personalidades foram presenteados com sandálias dessa série limitada;
- Havaianas IPE – Instituto de Pesquisas Ecológicas. São três modelos que retratam animais da fauna brasileira ameaçados de extinção.
- Outros projetos especiais foram desenvolvidos para a marca Mont Blanc e para o Consulado da Espanha.

O bom desempenho da Havaianas foi resultado de três estratégias, conforme descrito no relatório de 2004 da marca:

- Ampliação da linha com produtos de maior valor agregado;
- Exploração de novas ocasiões de consumo: mais do que uma sandália para uso em férias, na praia e em casa, a Havaianas conquistou novos espaços, como um produto de moda e ícone de comportamento;
- Qualidade da comunicação, ações promocionais e eventos. O posicionamento como produto de moda foi reforçado com a presença nos principais eventos de moda do Brasil: a São Paulo Fashion Week e a Rio Fashion Week.

Para a chegada do novo milênio, um modelo especial foi criado: a primeira sandália que brilhava no escuro. E foi a partir dos anos 2000, que começou o processo de internacionalização da marca. A empresa utilizava essencialmente a mesma estratégia, sem nenhuma modificação no produto, comunicação ou promoção. Esta era uma oportunidade de posicionamento distinto para as sandálias em mercados de elevado poder aquisitivo, como os EUA, Austrália e Europa.

“A empresa tinha dois caminhos: seguir com a exportação do produto para classes de menor poder aquisitivo ou desenvolver uma estratégia de introdução do produto nos países desenvolvidos, focando principalmente as classes A e B”. (QUEIROZ; NAKAGAWA;

HEMZO, 2006, p. 11). As opções eram praticamente contrárias e exigiriam estratégias bastante distintas. Para Queiroz et al. (2006, p. 12), esse processo poderia ter alguns obstáculos:

“Focar na base da pirâmide permitiria uma rápida penetração de mercado e volumes expressivos, porém com risco de facilitar a cópia do produto por concorrentes de baixo custo, principalmente fabricantes chineses, responsáveis por mais de 50% da produção do setor de calçados do mundo e (10 vezes a produção brasileira)”.

A entrada em mercados mais desenvolvidos iria exigir altos investimentos no setor criativo da marca e no processo de conscientização de um público consumidor muito mais exigente que o brasileiro.

O sucesso do reposicionamento e a transformação em um item de moda destinado às classes de maior poder aquisitivo, estimularam a empresa a optar pela segunda estratégia para entrada nos mercados europeu e americano. Sobre o início do processo de internacionalização, Vasconcellos (2008, p. 78) diz que:

“O primeiro passo dado pela Alpargatas no processo de internacionalização foi a exportação da produção doméstica, com distribuição através de distribuidores locais, responsáveis pelas estratégias de promoção no ponto-de-venda, assessoria de imprensa e divulgação em revistas especializadas”.

Foi estabelecida uma estratégia ousada para os principais mercados internacionais. O projeto teve início em 2001 por Itália e França. “Neste ano as Sandálias Havaianas participaram de uma mostra sobre a América Latina na Galerie Lafayette, em Paris. O sucesso desse evento facilitou a exportação de Havaianas para outros países, entre eles Inglaterra, Bélgica, Suíça, Grécia e Mônaco”. (QUEIROZ; NAKAGAWA; HEMZO, 2006, p. 12). Também em 2001, as vendas do produto no varejo atingiram 600 milhões de reais. No ano seguinte, a Havaianas atingiu a marca de 2,5 bilhões de pares de sandálias vendidos desde sua criação e completou 40 anos sendo o carro-chefe da Alpargatas.

Nos EUA foram realizadas várias ações, como a participação na New York Fashion Week, a distribuição do produto em megaeventos, como a entrega do Grammy e do Oscar em 2003 e o MTV Awards. “O posicionamento estratégico de vender a marca, e não o produto caracteriza a atuação da Alpargatas no mercado internacional”. (QUEIROZ; NAKAGAWA; HEMZO, 2006, p. 12).

Na Europa e nos EUA, a ênfase das ações promocionais focou em atividades de assessoria de imprensa, nas quais eram flagrados artistas calçando as Sandálias Havaianas em festas ou durante momentos de lazer.

Para agregar valor à marca, as estratégias eram direcionadas. “A Havaianas manteve sua posição de ícone do Brasil, sendo comercializadas em locais exclusivos através de parcerias

com lojas famosas, como Saks Fifth Avenue, em Nova York, Le Printemps, em Paris, e Selfridges, em Londres”. (QUEIROZ; NAKAGAWA; HEMZO, 2006, p. 13). A marca é comercializada em boutiques famosas, dividindo espaço com grifes renomadas, mas também está presente em lojas de departamento, como Galerie Lafayette, Bloomingdales e Lord & Taylor.

O processo de divulgação da marca fez com que as vendas aumentassem em 10% em menos de 10 anos. “O investimento em comunicação e propaganda nesta fase cresceu de 3% a 4% das vendas em 1994 para 10% a 14% das vendas em 2003”. (GOMES, 2005, p. 21).

No final de 2003, as Havaianas chegavam a 56 países, após abrirem mercados também na Alemanha, Holanda, Finlândia, República Tcheca e Suécia, além de Caribe e Cuba. “Uma equipe viaja permanentemente pelo mundo com o objetivo de identificar oportunidades de negócio e selecionar pontos estratégicos para a promoção da marca”. (QUEIROZ; NAKAGAWA; HEMZO, 2006, p. 13). Nesse ano, foram vendidos 111 milhões de pares de sandálias.

Sobre os mercados consumidores da empresa no mundo, são conhecidos dados relevantes. “O maior mercado da Alpargatas ainda é a América Latina, com 61% da receita, seguido da Europa com 12%, EUA com 10% (mercado que apresenta maior oportunidade de crescimento das exportações), Oceania com 10% e Ásia com 7%”. (QUEIROZ; NAKAGAWA; HEMZO, 2006, p. 13).

A Alpargatas é focada em três grandes pilares: crescimento rentável, excelência operacional e pessoas. “Como uma empresa de marcas, existe forte preocupação na defesa do design e da qualidade, que se traduz em forte ênfase na inovação de produtos capazes de agregar valor à marca e oferecer bem-estar ao cliente”. (QUEIROZ; NAKAGAWA; HEMZO, 2006, p. 13).

Com um processo produtivo relativamente simples e de fácil reprodução, torna-se difícil ter vantagens competitivas duradouras. Sobre isso, Correa (2003, p. 3) diz que:

“A empresa havia comercializado em 2003 mais de 5 milhões de pares no mercado externo, contudo as Havaianas se tornaram o produto brasileiro mais pirateado no exterior e, segundo estimativas, se não fossem os produtos piratas o volume de vendas poderia ter alcançado o expressivo número de 11 milhões de pares”.

Para não correr o risco de perder o espaço de mercado conquistado, as Sandálias Havaianas estão sempre em busca de novas ações de Marketing para fortalecer a marca. “A estratégia da empresa é manter um ritmo constante de lançamentos de cores e modelos,

buscando adaptar-se às tendências do mercado”. (QUEIROZ; NAKAGAWA; HEMZO, 2006, p. 13).

Em 2004, a marca inicia uma parceria com o Instituto de Pesquisas Ecológicas para o financiamento da conservação de espécies da natureza brasileira, sendo 7% das vendas direcionado para o Instituto.

Essas ações têm por objetivo, reforçar as vantagens competitivas e melhorar a atuação como empresa de marcas globais. Segundo a Alpargatas (2004):

“O crescimento consistente no Brasil e no exterior em 2004, se deu graças à ênfase na otimização industrial, pesquisa e desenvolvimento, qualidade e internacionalização. Cada uma dessas áreas foi desdobrada em diversas ações, como investimentos em inovação e tecnologia, aumento de capacidade produtiva, ganhos de escala e de produtividade, além da capacitação de pessoas”.

Os números da empresa só melhoram com o passar dos anos, reflexo do competente trabalho feito pela equipe de Marketing. “Em 2004, a receita bruta de vendas atingiu R\$ 1.118,3 milhões, comercializando 142 milhões de calçados, 20,2 milhões de m<sup>2</sup> de lonas e encerados, e 2 milhões de artigos esportivos”. (QUEIROZ; NAKAGAWA; HEMZO, 2006, p. 9).

Sobre o comércio para o exterior, a marca alcançou indicadores jamais vistos. “As exportações de Havaianas em 2004 atingiram 70 países e saíram dos índices históricos de 3% para alcançar o recorde de 6%, muito embora sua principal concorrente, a Grendene, exporte ao redor de 15% de sua produção, tendo atingido o pico de 25% no ano de 2003”. (QUEIROZ; NAKAGAWA; HEMZO, 2006, p. 14). Nesse mesmo ano, a empresa vendeu 129,7 milhões de pares de Havaianas, volume 16% maior que 2003 e passou a representar 43% da receita total da São Paulo Alpargatas S.A.

O desempenho em 2005 foi ainda melhor. Segundo Reis (2007, p. 31):

“Até setembro de 2005, o volume de vendas alcançou 112,4 milhões de pares comercializados. A exportação para mais de 80 países foi responsável pela consolidação da marca no exterior e um aumento da receita em 49%. Em 2005, foram lançados 39 modelos para o mercado brasileiro e 30 para o mercado externo”.

A Havaianas Slim surge no ano de 2006 com o intuito de agradar ainda mais as mulheres, com tiras mais finas e delicadas que as anteriores. Nesse mesmo ano na Austrália, a Havaianas entra para o Guinness Book, fazendo a maior fila do mundo de boias com o formato das sandálias. O valor arrecadado com a compra das boias foi revertido para projetos sociais. Nesse mesmo ano, as exportações atingiram R\$ 87 milhões.

No ano de 2007, a Havaianas finca definitivamente sua bandeira nos EUA com a abertura de um escritório em NY. Em 2008 abriu um QG na Espanha e atualmente possui escritórios

em Portugal, França, Inglaterra e Itália. Nesse mesmo ano, dos 180 milhões de pares de sandália produzidos no mundo, cerca de 15% foram comercializados fora do Brasil.

Em 2009, preocupada com a preservação e conservação dos mares brasileiros, fechou parceria com uma ONG. “Havaianas faz uma parceria com a ONG Conservação Internacional apoiando projetos de conservação no arquipélago de Abrolhos. Tudo isso com 7% da venda das sandálias exclusivas do projeto revertida para a organização”. (HAVAIANAS, 2015).

No ano seguinte, foi lançada na Europa uma linha de tênis casuais e alpargatas com a palmilha das legítimas. Essa linha chegou ao Brasil em 2011, mesmo ano em que a Havaianas iniciou parceria com a Disney.

Em 2014, a marca teve um investimento de R\$ 40 milhões e lançou sua primeira linha de roupas. “A meta é que dentro de 10 anos as roupas representem até 10% do faturamento da companhia”. (RANKING MARCAS, 2015).

Sobre os gastos que a empresa tem com os materiais para a fabricação das sandálias, alguns números se mostram importantes. “As matérias-primas como borracha, produtos químicos, tecidos e laminados são os itens principais de custo da Companhia, representando 65%; a mão-de-obra intensiva representa 14% e os 21% restantes são referente as despesas gerais de fabricação”. (CRUZ, 2006, p. 4).

A Alpargatas vem trabalhando forte na construção da marca Havaianas, tendo obtido bons resultados em termos de imagem, lucratividade e importância, tornando-se ícone no Brasil e no exterior. “A notoriedade da marca e a sua associação com o Brasil oferecem oportunidades de extensão da marca para outros produtos, como toalhas, camisetas, biquínis e artigos de praia, mais associados com um estilo de vida do que com a indústria de calçados”. (QUEIROZ; NAKAGAWA; HEMZO, 2006, p. 14).

A marca utiliza a extensão vertical, já que possui desde produtos populares de baixo custo até produtos com pedras H. Stern e cristais Swarovski; como também a extensão de linha horizontal. “Lançou há pouco tempo uma meia adaptada para o uso das sandálias no inverno, que separa o dedão dos demais dedos. Esse produto surgiu por causa de reclamações de clientes que sentiam frio nos pés e queriam usar Havaianas em casa por causa do conforto”. (TULESKI, 2009, p. 13).

O grande sucesso da marca repercutiu até no mercado financeiro, com a valorização das ações da empresa. “Entre 1997 e 2004, ela se tornou uma das principais marcas globais do Brasil e fizeram com que sua fabricante, a São Paulo Alpargatas, tivesse sua ação valorizada em 325% em termos reais na Bolsa de Valores de São Paulo”. (COSTA, ESCORSIM, COSTA, 2007, p. 4).

As Havaianas foram comparadas pelo jornal estadunidense Wall Street Journal e pela revista inglesa The Independent Review ao Boeing e ao Fusca, produtos que reinventaram suas categorias.

Lá fora as sandálias customizadas ultrapassam os US\$ 100 por par. “Embora já vendam quase 8 milhões de unidades por ano no exterior, em 63 países, ainda provocam filas de espera, e mesmo os produtos de linha são comercializados por até oito vezes seu preço”. (COSTA, ESCORSIM, COSTA, 2007, p. 4).

Diferente do que acontece no Brasil, o chinelo de dedo é um item de consumo apenas nos períodos de verão e primavera do Hemisfério Norte, o que ocasiona forte sazonalidade do produto nesta região.

Outra forma de expandir as vendas nos principais mercados é a vinculação do produto a personalidades conhecidas nos mercados internacionais, brasileiras ou não. “A parceria com personalidades famosas no exterior certamente poderia agregar valor para a marca e facilitar a comercialização do produto em novos pontos-de-venda e/ou atrair novos consumidores para o produto”. (QUEIROZ; NAKAGAWA; HEMZO, 2006, p. 14).

A marca produz atualmente cerca de 360 milhões de pares de sandálias por ano, juntando a fábrica de Montes Claros e a de Campina Grande. A fábrica paraibana é o carro-chefe da empresa, responsável por 90% da produção nacional da marca e geradora de 6,5 mil empregos diretos e mais de 2,6 mil indiretos. É a maior indústria existente no estado.

A empresa está se beneficiando neste ano com o dólar elevado e pretende ter um incremento no seu faturamento com as exportações. “Reduzir os custos ao mínimo e valorizar os produtos. E, principalmente, dar um impulso às vendas internacionais graças à alta do dólar”. (EL PAÍS, 2015). Em 15 anos, as exportações saltaram de menos de 3% da lucratividade da empresa para quase 30% atualmente.

#### 4.1 O VALOR DA MARCA

A Interbrand, responsável por avaliar marcas globais, desenvolve todo ano um ranking das 25 marcas brasileiras mais valiosas. Para fazer parte desse ranking, a marca precisa respeitar alguns critérios: ter origem no Brasil, ser listada na Bolsa de Valores, publicar resultados



financeiros e gerar lucro econômico positivo. A metodologia usada para calcular o valor da marca se baseia em três premissas: lucro econômico, papel da marca e força da marca.

Existem alguns fatores que tornam uma marca forte. São eles internos, como clareza, comprometimento, proteção e capacidade de resposta; e externos, como autenticidade, relevância, diferenciação, presença e entendimento.

A alegria e irreverência das sandálias de borracha que viraram símbolo da cultura nacional, não poderiam ficar de fora desse ranking. “Famosa além das fronteiras brasileiras, as ‘legítimas’ estão presentes nos cinco continentes através de lojas próprias e representantes. Além de ser uma das marcas mais fortes do Brasil, novamente se apresenta ao ranking como uma das mais valiosas”. (RANKING MARCAS, 2014).

No ano de 2010 as Havaianas figuraram no ranking na 22ª posição, valendo R\$ 113 milhões. Em 2011 a marca ficou de fora, voltando no ano seguinte na 22ª posição novamente, valendo R\$ 306 milhões (quase o triplo de 2010). Em 2013, a marca se manteve na mesma posição, valendo R\$ 375 milhões (um ganho de 23% em relação ao ano anterior). E por fim, em 2014, a marca caiu uma posição, ficando em 23º, com o valor de R\$ 437 milhões (17% superior em relação a 2013). Em cinco anos, a marca teve um ganho de valor de quase 400%.

Nos últimos anos, a Havaianas vem ampliando seu portfolio com peças de vestuário, tênis, bolsas e toalhas, tudo sem perder a relação de conforto, brasilidade e descontração que são pontos chave da marca. Sobre a expansão de produtos da marca, a Ranking Marcas (2014) diz que:

“Em 2014, realizou um desfile no parque do Ibirapuera para mostrar ao público sua primeira linha de roupas. Com um investimento de R\$40 milhões somente este ano, a marca pretende lançar três coleções anuais de até 500 itens e, até 2015, comercializar os produtos também nos EUA e Europa. A meta é que dentro de 10 anos as roupas representem até 10% do faturamento da companhia”.

As propagandas televisivas são marca registrada da Havaianas e continuam fazendo sucesso pelo tom bem humorado e irreverente. Na Copa de 2014, o baixinho Romário enviava um “pé esquerdo” da sandália para o Maradona, seu eterno rival, para dar azar durante a competição. “Para dar as boas vindas ao verão de 2014 na Europa, a empresa espalhou 14 mil pares de Havaianas pela praia de Ibiza, criando um mosaico comemorativo da marca, além de oferecer boias infláveis em formato de sandálias gigantes para os banhistas”. (RANKING MARCAS, 2014).

Também em 2014, a marca conhecida pelas parcerias de luxo, desenvolveu uma linha de produtos com a Sephora, potência dos cosméticos. “No espaço Havaianas Beauty Bar o

consumidor é convidado a combinar a cor da sandália com o esmalte; as unhas são pintadas na hora”. (RANKING MARCAS, 2014).

A marca de sandálias de borracha Havaianas é a terceira mais votada pelo público no site como favorita, com 6%, perdendo somente para a Brahma com 33% e para o Itaú com 22% dos votos.

## 4.2 ANÁLISE SWOT PARA A MARCA HAVAIANAS

### **Forças**

- Domínio do mercado, diferenciação
- Grande portfólio de produtos
- Matéria prima abundante e de fácil obtenção
- Marca consolidada
- Sem restrições quanto à demanda de clientes
- Atendimento diferenciado e personalizado
- Forte identidade da marca com o produto
- Design, qualidade e inovação
- Consumidores fiéis
- Investimento em Marketing
- Ambientalmente responsável
- Metonímia
- Grande capilaridade comercial

### **Fraquezas**

- Pouco espaço para o crescimento interno, muitas concorrentes
- Preço alto em relação aos concorrentes

**Oportunidades**

- Tendência de mercado favorável pelo produto
- Localização dos pontos de venda é privilegiada e estratégica
- Aumento no mix de produtos
- Expandir as exportações graças a alta do dólar

**Ameaças**

- Mercado altamente competitivo
- Marcas concorrentes de grande renome e consolidadas no mercado
- Sazonalidade da demanda pelo produto
- Atuação forte em marketing das grandes empresas
- Imitações de outras marcas
- Produtos substitutos mais baratos
- Todos os concorrentes tem acesso à matéria prima
- Crise política e econômica
- Juros e impostos altos
- Inadimplência dos consumidores

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O segmento calçadista brasileiro tem uma importância bastante grande para a economia do país, gerando mais de 350 mil postos de trabalho e US\$ 1,1 bilhão em exportação. Como principal produtor das Américas, o país possui mais de 7 mil empresas nesse ramo e uma produção anual de cerca de 900 milhões de pares. A parte de tênis e chinelo gera anualmente 5 milhões de faturamento. Apesar disso, a produção está fincada em uma base frágil pela falta de fatores de competitividade no setor, além da ampla concorrência no mercado externo, em especial com os produtos chineses.

Através do presente estudo, foi possível conhecer as estratégias de marketing e o processo de internacionalização das sandálias de borracha Havaianas. A marca tem se mostrado eficaz no aproveitamento de suas estratégias de segmentação e posicionamento do produto. Com 53 anos de história, a Havaianas conseguiu uma posição de destaque por ser simples, mas ao mesmo tempo visionária e se tornar a primeira sandália brasileira. Esse sucesso representa uma das forças da indústria nacional e faz com que a percepção de que os produtos brasileiros são de qualidade inferior e questionável, mude.

Apesar do sucesso durante quase três décadas, as vendas tiveram uma grande queda devido à expansão dos concorrentes. Vendo-se nessa situação, a marca se reestruturou e usou uma estratégia de reposicionamento no mercado, lançando uma sandália de uma só cor e consequentemente mudando seu público alvo.

A marca investiu em marketing e comunicação, buscando personalidades com que o público tivesse identificação para suas propagandas televisivas. Além do desenvolvimento de um novo produto, houve uma diversificação da oferta, modificações na embalagem, no preço e nos canais de distribuição. Após esse processo de revitalização, com diferenciação e segmentação do mercado e o lançamento da Havaianas Top, outros modelos também fizeram sucesso, como a Floral e a Copa.

Todo esse sucesso está diretamente relacionado com a adequada aplicação de estratégias no período mais acertado. A Havaianas soube o momento exato de se penetrar no mercado como uma marca global de sandálias, visto que este espaço não estava preenchido por nenhuma outra empresa. A situação econômica do país na época, também favoreceu para o seu reposicionamento no mercado. Foi graças ao bom comportamento econômico do país e ao aumento do poder aquisitivo da população, que a marca pôde redefinir suas estratégias e modificar seu foco em relação ao público alvo.

No começo dos anos 2000, a marca quis expandir seu mercado e deu início ao processo de internacionalização. Ela conseguiu ajustar adequadamente as estratégias de produto, distribuição, preço e promoção. A Havaianas posicionou-se no exterior de forma ofensiva, focando no público de maior poder aquisitivo e consequentemente mais exigente. Ela passou a ser comercializada em lugares sofisticados, ao lado de marcas renomadas e torna-se a cada ano, mais conhecida e almejada pelos consumidores estrangeiros, impulsionando as vendas e a lucratividade da empresa.

A partir da análise SWOT, pode-se perceber que a marca possui um predomínio de pontos fortes em relação a pontos fracos e isso é resultado de uma bem sucedida estratégia de Marketing, fazendo com que a Havaianas tenha tanto prestígio nacional, como internacional. Como pontos fortes tem a diferenciação do produto, juntamente com sua qualidade e design, que fazem com que a sua demanda seja a mais abrangente possível, além de conquistar clientes fiéis. O ponto fraco é o preço mais alto em relação às demais marcas disponíveis no mercado, o que se justifica devido à durabilidade delas. Já no ambiente externo, tanto oportunidades como ameaças são apresentadas. Como destaque no que diz respeito a oportunidades, estão o aumento do portfólio de produtos e o aumento da lucratividade com as exportações por conta do dólar alto no período atual. Como forma de ameaças, pode-se citar o grande número de imitações, tanto nacionais, como internacionais com os conhecidos produtos chineses; além da crise política e econômica pela qual o país está passando no momento, com impostos e juros elevados, acarretando no aumento da inadimplência.

Além de conseguir se inserir no mercado de forma diferenciada, a empresa também tem como ferramentas importantes das estratégias inovadoras, a adoção e a procura de melhoramentos nos processos de produção e na organização industrial, buscando avanços de otimização produtiva, bem como uma preocupação sucessiva com a gerência de seus ativos intangíveis como: marca, venda e P&D.

A Havaianas virou símbolo de status, mas sem perder a simplicidade e conforto que são características da marca. Ela também aumentou seu portfólio de produtos para agradar ainda mais o seu público, que é o mais variado possível. Seus produtos são vendidos em lojas de shopping, lojas de rua, quiosques, além de grandes galerias. Eles podem variar desde uma sandália tradicional (azul ou preta com branca) até sandálias mais sofisticadas cobertas com cristais Swarovski. A marca é sempre lembrada em pesquisas de opinião e está entre as mais queridas do público.

Este trabalho poderá servir como referência de consulta para interessados em compreender a estratégia utilizada pela Havaianas para tornar-se uma marca de sucesso e renome internacional.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

ABRANTES, Antônio Alexandre da Costa. **A internacionalização empresarial numa economia mundializada**, n. 15, Instituto Politécnico de Viseu, 1999. Disponível em: <<http://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/881>>. Acesso em: 26 maio 2015.

ALPARGATAS. **Histórico**. Disponível em: <<http://ri.alpargatas.com.br/alpargatas/historico/index.asp>>. Acesso em 21 julho 2015.

ALPARGATAS. **Relatório Anual 2004**. Disponível em: <<http://ri.alpargatas.com.br/relatorio/2004/RA04.pdf>>. Acesso em 21 julho 2015.

BM&FBOVESPA, **Bolsa de Mercadorias e Futuros**, 2014. Disponível em: <<https://www.rad.cvm.gov.br/ENETCONSULTA/firmGerenciaPaginaFRE.aspx?NumeroSequencialDocumento=44912&CodigoTipoInstituicao=2>>. Acesso em: 27 maio 2015.

CALIXTA, Mauro T. **A força da marca como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Harbra, 1998.

CAVALIERE, Leonardo Gaudêncio. **O Valor Da Marca**, 2003. 90 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/85598/196231.pdf?sequence=1>>. Acesso em 27 maio 2015.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**, MIT Press, Cambridge, MA, 1962.

CORREA, C.; TEIXEIRA, S. Cópia que mata. **Portal Exame**, 22 out. 2003. Disponível em: <[http://app.exame.abril.com.br/empresas/conteudo\\_23603.shtml](http://app.exame.abril.com.br/empresas/conteudo_23603.shtml)>. Acesso em 29 julho 2015.

COSTA, V. L.; ESCORSIM, S.; COSTA, D. L. **Sandálias Havaianas: um case de sucesso brasileiro**. Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa, 2007.

CROCCO, L.; TELLES, R.; GIOIA, R. **Decisões de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CRUZ, P. T. **Valores em Bolsas, Análises de Empresas, Alpargatas PN**. São Paulo, 2006. Disponível em: <[www.coinvalores.com.br/layouts/coin/pdfs/produtos\\_e\\_servicos/analises\\_empresa.pdf](http://www.coinvalores.com.br/layouts/coin/pdfs/produtos_e_servicos/analises_empresa.pdf)>. Acesso em 10 agosto 2015.

FREIRE, A. **Estratégia: Sucesso em Portugal**. Lisboa: Verbo, 1997.

GEORGE, Kenneth D.; JOLL, Caroline. **Organização Industrial: Concorrência, Crescimento e Mudança Estrutural**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, A. D. **Havaianas**: com o mundo aos seus pés. Revista HSM Management, n. 48, São Paulo, 2005.

GUIDOLIN, S. M.; COSTA, A. C. R.; ROCHA, E. R. P. **Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade**. 2010. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3104.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3104.pdf)>. Acesso em 9 setembro 2015.

HAVAIANAS. **História**. Disponível em: <<http://havaianas.com.br/pt-br/historia>>. Acesso em 12 de agosto de 2015.

JAUCH, L. R.; GLUECK, W. F. **Business Policy and Strategic Management**, McGraw-Hill, 5ª ed., 1980.

KON, Anita. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 2ª ed. São Paulo: Futura, 1999.

MONTEIRO, D.; NUCCI, E.; LIMA, F. P. **Havaianas**: o mundo aos pés de uma sandália brasileira. Publicação Interna. Fundação Instituto de Administração, MBA Executivo Internacional. São Paulo, 2004.

MONTEIRO, Fabrício. **Marketing na Economia**. Associação Cultural e Educacional de Garça/FAEG, 2013. Disponível em: <[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/WTamFYkLmhPL2P5\\_2013-4-24-9-29-6.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/WTamFYkLmhPL2P5_2013-4-24-9-29-6.pdf)>. Acesso em 20 maio 2015.

MUNDO DAS MARCAS. **Azaleia**. 2006. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/09/azalia-especialista-em-calados.html>>. Acesso em 25 setembro 2015.

MUNDO DAS MARCAS. **Grendene**. 2010. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2010/06/grendene.html?m=1>>. Acesso em 25 setembro 2015.

MUNDO DAS MARCAS. **Ipanema**. 2010. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2010/06/ipanema.html?m=1>>. Acesso em 25 setembro 2015.

MUNDO DAS MARCAS. **Mormaii**. 2008. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2008/09/mormaii.html?m=1>>. Acesso em 25 setembro 2015.

MUNHOZ, Dércio Garcia. **Economia aplicada**: técnicas de pesquisa e análise econômica. Brasília: Universidade de Brasília, 1989.



PAÍS, El. **Economia**. 16 de abril de 2015. Disponível em: <[http://brasil.elpais.com/brasil/2015/04/16/economia/1429210012\\_378239.html](http://brasil.elpais.com/brasil/2015/04/16/economia/1429210012_378239.html)>. Acesso em 18 agosto 2015.

PETER, J. P. JR, G. A. C. **Marketing, Criando valor para os clientes**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 626 p.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência, Campus, 1980.

POSSAS, Maria Silvia. **Concorrência e Competitividade**: Notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. 1993. 232 f. Tese (Doutorado) - Curso de Economia, Unicamp, Campinas, 1993.

QUEIROZ, M. J.; NAKAGAWA S. S.; HEMZO M. A.. **Sandálias Havaianas**: estratégia de internacionalização. São Paulo: FEA/USP, 2006.

RANKING MARCAS. **Havaianas**. Disponível em: <<http://www.rankingmarcas.com.br/marcas/havaianas.php>>. Acesso em 15 agosto 2015.

REIS, Fernanda Oliveira Alves dos. **O Ciclo de Vida do Produto e as Estratégias de Mercado na Gestão de Marcas – Sandálias Havaianas – Um Estudo de Caso**. 2007. 38 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Engenharia de Produção, UFJF, Juiz de Fora. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2007\\_1\\_Fernanda.pdf](http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2007_1_Fernanda.pdf)>. Acesso em 21 maio 2015.

SCAVARDA, Luiz Felipe. **Marketing**. Departamento de Engenharia Industrial. Rio de Janeiro: PUC Rio, 2008. Disponível em: <[file:///C:/Users/Convidado/Downloads/MKT-P2-02%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Convidado/Downloads/MKT-P2-02%20(2).pdf)>. Acesso em 18 maio 2015.

SERRALVO, F. A.; PRADO, K. P. L. de A.; LEAL, C. A. M. **A importância do reposicionamento de marcas no contexto competitivo**: o caso das sandálias havaianas. In: XXX EnAnpad, 30., Salvador, 2006.

TAVARES, M. C.; **Gestão Estratégica**, São Paulo, Atlas, 2000.

TULESKI, Yumi Mori. **Tutorial**: Marcas e Branding. Campinas: CEDET, 2009.

VASCONCELLOS, E. **Internacionalização, Estratégia e Estrutura**: o que podemos aprender com o sucesso da ALPARGATAS, AZALÉIA, FANEM, ODEBRECHT, VOITH E VOLKSWAGEN. São Paulo: Atlas 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VULCABRAS. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.vulcabras.com.br/institucional/>>. Acesso em 14 setembro 2015.

WELCH, L.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: Evolution of a Concept. **Journal of General Management**, vol. 14, n. 2, 1988.